

**A Afiliação enquanto Vetor Estratégico para os Espaços Culturais
O caso dos Grupos dos Amigos dos Museus**

Sofia Isabel Virgílio Ribeiro

**Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação,
especialização em Comunicação Estratégica**

Março, 2015

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Comunicação, especialização em Comunicação Estratégica, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Jorge Rosa.

**A AFILIAÇÃO ENQUANTO VETOR ESTRATÉGICO PARA OS
ESPAÇOS CULTURAIS
O CASO DOS GRUPOS DOS AMIGOS DOS MUSEUS**

Março, 2015

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Jorge Rosa, muito agradeço a sua sempre presente e tão importante orientação, total disponibilidade, as opiniões, o apoio no esclarecimento de dúvidas que foram surgindo ao longo deste trabalho.

À Dra. Isabel Cordeiro, responsável pelo serviço de investigação e de apoio à direção do Museu Nacional de Arte Antiga, pela sua receptividade, apoio e disponibilização de informações indispensável para este trabalho. E à Dra. Helena Coutinho, tesoureira do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, pelos seus esclarecimentos.

À Dra. Isabel Silveira Godinho, Presidente da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal, ao Dr. David Santos, Diretor do Museu Nacional de Arte Contemporânea, à Dra. Filipa de Sousa Alves, coordenadora do coletivo de Jovens 15-25, da Fundação Arpad Szenes – Vieira da Silva, e à Dra. Adelaide Duarte, Vice-Presidente dos Amigos do Museu do Chiado, agradeço toda a atenção e disponibilidade em reunirem comigo pois, os seus contributos permitiram compreender melhor o mundo dos museus e dos seus grupos de amigos.

Ao António Trindade, pela sua disponibilidade e apoio na revisão ímpar deste trabalho, que tanto contribuiu com sugestões críticas e sábias.

Ao Miguel, um agradecimento especial pelo apoio e amizade, pelas palavras de confiança e de força, em todos os momentos. Por tudo, o meu enorme obrigada.

Aos meus amigos Tiago, Joana e Sofia, pela paciência, companheirismo e amizade que mostraram durante esta fase tão importante da minha vida. Um grande obrigada também à Carolina pela sua ajuda, amizade e por partilhar dos mesmos gostos e das mesmas ideias.

Por fim, um agradecimento especial aos meus pais, por serem o meu modelo de coragem e o meu porto seguro, pelo amor incondicional e por confiarem em mim, no meu trabalho e nas minhas escolhas. Um muito obrigada. A eles, dedico este trabalho.

A AFILIAÇÃO ENQUANTO VETOR ESTRATÉGICO PARA OS ESPAÇOS CULTURAIS

O CASO DOS GRUPOS DOS AMIGOS DOS MUSEUS

Sofia Isabel Virgílio Ribeiro

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar em que medida os grupos dos amigos dos museus podem ser um vetor estratégico para os museus.

O espaço museológico encontra-se em profunda transformação e tem hoje novos desafios. Em muitos casos, os museus descobrem nas associações de afiliação cultural a possibilidade de revitalização. O presente trabalho dirige a sua atenção para os grupos dos amigos dos museus (GAM), pois torna-se essencial potenciar uma estrutura que deve ser considerada um vetor estratégico para o museu – um pivô indispensável para os museus conseguirem dar resposta às expectativas e necessidades do público e dos *stakeholders*. Os grupos de amigos têm hoje novos desafios: às tarefas tradicionais de angariação de novas peças para os acervos, do restauro de obras ou da angariação de fundos e mecenas, junta-se a difícil tarefa de atrair público, que é cada vez mais diversificado. A afiliação cultural pode assim ter um papel fundamental na democratização do acesso à cultura por vários grupos do tecido social.

Para tal, desenvolvemos um enquadramento teórico sobre o papel do associativismo, a fim de perceber qual o seu impacto na vida cultural das pessoas, e a importância da comunicação estratégica podem ter no contexto museológico. Apesar de os museus utilizarem cada vez mais as ferramentas das relações públicas e do marketing, esta adoção revela-se complexa e morosa para a generalidade dos museus.

No desenvolvimento da nossa dissertação, compreendemos que há uma nova área de atuação por parte dos grupos de amigos, quer ao nível do *networking*, quer ao nível da responsabilidade social uma vez que estes podem tornar o museu mais inclusivo, mais integrador e mais influente. Para tal, é fundamental que estes grupos sejam ativados de modo a que possam adaptar-se às mudanças já sentidas pelos museus. Fizemos uma correlação entre a necessidade de atualização e as oportunidades que delas podem surgir.

Na última parte da dissertação elaborámos um estudo sobre o Grupo de Amigos do Museu de Arte Antiga, cuja história acompanha a evolução da museologia em Portugal. Este estudo pretende demonstrar a importância que o grupo tem na vida do museu e de que modo a adoção destas novas medidas podem permitir a sustentabilidade do museu e do grupo.

PALAVRAS-CHAVE: Grupos dos Amigos dos Museus; Estratégia; Comunicação; Afiliação Cultural; Museus; Museu Nacional de Arte Antiga.

Afiliation as a Strategic Vector for Cultural Spaces

The Case of Museums Friends Groups

Sofia Isabel Virgílio Ribeiro

ABSTRACT

The goal of this dissertation is to analyse how “museums friends groups” can be a strategic vector for museums in order to attract the public attention.

The museum spaces have been in continuous progress and nowadays they face new challenges. In many cases, the museums are acknowledging cultural memberships associations as a source for their revitalization. The present work focuses on museum friends groups (GAM) as an essential key for museums, given that they may find answers for the needs of the public’s and of stakeholders’ expectations. Nowadays, friends groups face new challenges: besides their traditional tasks in touting new art pieces and sponsors, they have a role in attracting the public’s attention, a public that each day is becoming more diverse. These groups may thus have a crucial role in society; due to their contribution, the access to culture can be more widespread.

For this reason, we start by describing the role of cultural associations, in order to evaluate the impact on people’s cultural lives, and also to assess the importance of strategic communication for museum spaces. Despite the now common resort to public relations and marketing strategies by the museums, these more informal groups have revealed more persuading ways to attract people in general (despite their ages, educational and socio-economic backgrounds).

In the dissertation, we are able to grasp see that there are whole new areas in which museums friends are developing their work. These specific areas are networking and social responsibility, given that they may contact more directly with society in order to reach more diverse kinds of publics, thus enabling the museum institution into a more suitable and inclusive place for our social and cultural needs. For this reason, the groups must also be aware of the museum’s changes, so that they can collaborate with them and also adapt to these changing contexts. In order to underline them, we make a comparison between the actual needs and the opportunities that they can offer.

Finally, in the last part of the dissertation, we developed a survey of the museum friends group of “Museu Nacional de Arte Antiga”, a museum that has a long history, always parallel to that of the country. This study aims at revealing the importance of the friends museums groups in the life of the museums, and also how these new tasks can modernize and guarantee the sustainability both of the Groups and of the Museums.

KEYWORDS: Museums groups friends; strategic communication; cultural associations; museums, Museu Nacional de Arte Antiga

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
PARTE I: Afiliação Cultural e Estratégia	3
I.1. O associativismo e a afiliação cultural	4
I.2. Relação entre a estratégia e o museu	10
I.2.1 Os museus.....	10
I.2.2. O Marketing e as Relações Públicas: a estratégia aplicada aos museus	14
PARTE II: Grupos dos Amigos dos Museus.....	22
II.1. Dos estatutos aos benefícios.....	23
II.2. Funções dos Amigos do Museu.....	26
II.3. Amigos do Museu em Portugal	29
II.4. Amigos do Museu: Casos Internacionais	36
PARTE III: Amigos dos Museus: um vetor estratégico e contemporâneo	41
III.1. Atualização e valorização da estrutura dos Grupos dos Amigos dos Museus	42
III.2. Novas oportunidades.....	45
PARTE IV: Análise de um modelo: Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga	52
IV.1. História do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga	52
IV.2. Análise do impacto atual dos amigos no Museu Nacional de Arte Antiga.....	55
CONCLUSÃO	62
BIBLIOGRAFIA.....	66
ANEXOS.....	73
Anexo 1 – Respostas ao inquérito sobre Museus e Grupos de Amigos	74
Anexo 2 – Entrevista a David Santos.....	83
Anexo 3 – Entrevista a Filipa Alves de Sousa	93
Anexo 4 – Lista dos membros da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal	97
Anexo 5 – Diálogo com Isabel Silveira Godinho.....	99
Anexo 6 – Diálogo com Isabel Cordeiro.....	101
Anexo 7 – Diálogo com Helena Coutinho	103
Anexo 8 – Plano de Atividades do GAMNAA para 2014	105
Anexo 9 – Relatório de Atividades do GAMNAA de 2013.....	109
Anexo 10 – Entrevista a Adelaide Duarte.....	114

Glossário de abreviaturas

GAM: Grupos dos Amigos do Museu (ao longo do trabalho poderá ser usada apenas a sigla GAM ou amigos ou grupo/s)

WFFM: World Federation Friends of Museum

FMAM: Federação Mundial dos Amigos dos Museus

FAMP: Federação Amigos dos Museus Portugueses

MNAA: Museu Nacional de Arte Antiga

GAMNAA: Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga

ICOM: International Council of Museums

APOM: Associação Portuguesa de Museologia

INTRODUÇÃO

O espaço museológico encontra-se em profunda transformação resultante das atuais mudanças sociais, económicas e políticas. O modo como os museus mantêm a sua sustentabilidade e recriam a sua missão social e educativa, e o facto de o público ser cada vez mais exigente e heterogéneo, representam novos desafios quer para as direções dos museus, quer para os grupos dos amigos dos museus.

Os museus, que na sua génese serviram de reforço às estruturas fundadoras das identidades nacionais, regionais e locais, têm hoje um novo papel e novas responsabilidades. Para além da tarefa sempre indispensável de manter a integridade dos acervos e de manter uma função educativa e social, os museus devem hoje compreender as necessidades e expectativas do público. Para tal, as direções dos museus têm recorrido às ferramentas eficazes da comunicação estratégica, nomeadamente o marketing e as relações públicas.

O presente trabalho pretende ser uma análise crítica de uma estrutura de apoio aos museus, também ela a passar por grandes mudanças, desafios e oportunidades ao nível nacional e internacional — os Grupos dos Amigos dos Museus. As atividades destes grupos já não passam apenas pela angariação de novas peças para os acervos, pelo restauro de obras, ou pela angariação de fundos e mecenas. Hoje, acresce também a difícil tarefa de chamar mais visitantes aos museus de modo a garantir o acesso à cultura a um leque de público mais diversificado e assim tornar o museu mais dinâmico, mais inclusivo e mais criativo.

É neste sentido que o presente trabalho dirige a sua atenção para os grupos dos amigos dos museus, pois consideramos ser importante potenciar estes grupos que devem ser considerados um vetor estratégico para o museu — um pivô imprescindível, seja ao nível das suas tarefas tradicionais, seja ao nível das novas oportunidades no domínio da responsabilidade social e do *networking*.

Este trabalho é organizado em quatro partes. No primeiro capítulo, será feita uma apresentação sobre o papel do associativismo, qual o seu impacto na vida cultural da sociedade, e qual o seu maior período de expansão em Portugal. Apresentaremos ainda dados estatísticos sobre a participação em atividades promovidas por espaços culturais, assim como analisaremos as estratégias e técnicas desenvolvidas pelas direções de

marketing e de relações públicas dos museus na tentativa de darem resposta aos novos desafios.

No capítulo seguinte, faremos uma breve história dos grupos dos amigos dos museus, bem como a análise dos seus estatutos e do seu funcionamento. Centraremos a nossa atenção nas principais tarefas e atividades desenvolvidas pelos GAM, recorrendo a casos de sucesso nacionais e internacionais, tendo em vista esclarecer em que medida foram estratégicas para a sustentabilidade e dinamização dos museus que representam.

No terceiro capítulo, apresentaremos um conjunto de sugestões de atualização e de atuação para os GAM, muitas destas já reconhecidas por elementos da World Federation Friends of Museums, de modo a que os grupos se adaptem ao novo enquadramento social, político e económico, para que o seu contributo possa continuar a ser garantido como vetor estratégico para os museus.

Por último, será analisado mais pormenorizadamente o tipo de colaboração, assim como as funções que o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (GAMNAA) tem e desempenha neste museu. Pretendemos também conhecer novas oportunidades de atuação que este grupo pode desenvolver. O GAMNAA foi pioneiro em Portugal, tendo sido um ponto de partida para muitos outros grupos que ao longo dos anos foram surgindo. A escolha deste grupo deveu-se ao facto de ser aquele que mais impacto teve na história dos museus no nosso país.

PARTE I: Afiliação Cultural e Estratégia

Ao longo das últimas décadas, a União Europeia¹ tem investido em políticas culturais, de modo a desenvolver uma *economia criativa*. Como afirma Maria Santos em “Políticas Culturais em Portugal” (2007), este novo conceito está intimamente relacionado com a inovação e com a competitividade, aspetos considerados cada vez mais importantes para a sustentabilidade da economia europeia. A competição entre cidades no espaço nacional e no espaço europeu é uma realidade que tem vindo a acentuar-se. A promoção de políticas culturais (onde os museus ocupam um papel significativo) contribui decisivamente para o posicionamento das cidades e representa hoje uma das estratégias essenciais enquanto vantagem comparativa (Lopes 2000; Santos 2007). Tal como afirmou Chris Smith, Secretário de Estado da Cultura, Media e Desporto de Inglaterra, em 1997, as economias e sociedades mais criativas do século XXI, serão também as mais bem sucedidas (Furtado e Alves 2013).

A criatividade e a inovação são conceitos que se associam, com frequência às cidades, pois parte dos setores ativos em conhecimento (como o tecnológico e o criativo), assim como a grande maioria das infraestruturas culturais e de lazer (como os museus, as galerias, e os centros de artes performativas, espaços que promovem o intercâmbio de ideias, de conhecimento e de transgressão cultural), tendem a concentrar-se nos espaços urbanos. O fenómeno de concentração destes fatores, é designado de indústrias criativas², pois são elementos-chave para a regeneração e revitalização da nova urbe do século XXI (Furtado e Alves 2013).

Ainda assim, admitindo que as políticas culturais não se ausentam das estratégias de dinamização das grandes cidades, devem também ser aplicadas em estratégias de revitalização do meio rural e das cidades do interior (Santos 2007). As novas políticas culturais devem fazer com que os centros urbanos deixem de ser os únicos a falar – a “falar para a periferia ouvir” – devendo passar a existir uma rede entre os “vários

¹ Exemplos dessas medidas são o Plano Europa Criativa 2014-2020 (Europa Criativa s.d.) e o projeto das Redes de Cidades Criativa nomeadas e designadas pela UNESCO (Comissão Nacional da UNESCO s.d.).

² Gonçalo Furtado e Sandra Alves adiantam no seu ensaio “Cidades Criativas” (2013) que as indústrias criativas passam, incontestavelmente, pela dimensão económica, uma vez que se torna necessário haver uma estratégia político-económica, de modo a possibilitar a expansão das cidades. Estes autores salientam que cabe aos líderes das cidades conseguirem captar a classe criativa, de modo a delinear o seu sucesso.

centros e periferias” (Lopes 2000, 82). Os países têm hoje a necessidade de desenvolver políticas culturais que promovam o sector cultural e artístico qualificado, criativo e dinâmico, sempre aliados aos imperativos da cidadania e da participação cultural, de modo a responder ao elevado nível de competitividade nacional e internacional (Santos 2007).

I.1. O associativismo e a afiliação cultural

Está na génese do ser humano procurar associar-se das mais variadas formas, principalmente quando percebeu que viver em grupo, era garantia de sobrevivência, como menciona Artur Martins em “O Movimento Associativo Popular e a Democracia” (s/d).

O associativismo, como hoje o conhecemos, é um fator social e politicamente relevante porque permite que as pessoas estabeleçam relações duradouras, possibilitando a integração e aptidão dos cidadãos para o desenvolvimento de atitudes e de hábitos de participação política nos processos de decisão coletiva (Viegas, Santos e Faria 2010).

Aliás, já Toqueville (mencionado por Viegas s/d) referia que o associativismo tem um papel essencial e decisivo na organização das sociedades democráticas. O associativismo, que consiste na criação de novas formas de sociabilidade nas sociedades modernas, contraria as tradicionais. Nas sociedades tradicionais as origens de sociabilidade dos indivíduos eram as instituições e as relações sociais, como a família, os grupos de parentesco, a comunidade e as relações senhoriais. Os cidadãos não eram vistos singularmente, pois eram integrados nos respetivos grupos de referência. Por sua vez, nas sociedades modernas, o cidadão tem direitos individuais e igualdade perante a Lei e o Estado.

Numa sociedade moderna, o movimento associativo é considerado um indicador de democratização e de maior participação da sociedade civil, pois viabiliza a construção da cidadania, o reforço da identidade local, a integração social e a expressão cultural numa sociedade onde o sistema da produção e do trabalho é predominante, como refere Coelho em “Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio

Justo” (2008). Na verdade, se o crescimento do número de associações³ está relacionado com uma adesão voluntária por parte dos seus membros, representando assim o exercício de liberdade, muitas destas associações são constituídas por cidadãos de diferentes condições sociais, o que realça a dimensão democrática pela horizontalidade destas estruturas (Silva, Santos e Faria 2010).

Aliás, como António Fernandes refere no seu texto “Democracia, Descentralização e Cidadania” (2004), as condições propícias à existência de uma democracia passam pela divisão de poderes. A sociedade é tanto mais democrática quanto mais distribuído ou disseminado se encontrar o poder. O autor reforça que, nos dias de hoje, a concentração dos poderes nas classes políticas e económicas impede que haja uma efetiva participação popular. É elementar, portanto, estimular a promoção da participação social e política, envolvendo o maior número de instituições e associações nesse processo.

As associações têm efeitos sociais em diferentes dimensões, nomeadamente ao nível individual, uma vez que gera nas pessoas o sentimento de participação cívica e de desenvolvimento do sentido crítico e de tolerância social; ao nível do domínio público, visto que as associações possibilitam a transformação de problemas privados ou individuais em problemas de interesse público (estes problemas podem ser relacionados com questões ecológicas ou dos direitos das minorias e que, através das associações, ganham dimensão política fazendo com que sejam discutidos no espaço público); e por fim, ao nível institucional uma vez que as associações funcionam como agentes de representação e de intermediação de interesses e identidades, consistindo no suporte de ação de resistência e de coordenação e regulação coletiva, como afirmam Viegas, Santos e Faria em *A qualidade da democracia em debate. Deliberação, representação e participação políticas em Portugal e Espanha* (2010).

Assim sendo, as associações podem desempenhar funções de redução da pressão que o Estado exerce sobre o cidadão, da promoção da comunicação entre o Estado e os grupos sociais, e de intermediários dessa relação, tornando-se num poderoso meio de integração dos indivíduos nas sociedades democráticas (Coelho 2008).

³ Torna-se pertinente referir que este direito pode gerar dois tipos de associações com fins diferentes. Se, como falámos, existem associações que visam garantir a democracia, servindo causas gerais e interesses transversais envolvendo sujeitos de condições sociais distintas, existem também aquelas que visam servir os seus membros, inculcando um efeito de identidade única, gerando grupos fechados e homogéneos (e.g. associações extremistas) (c.f. Viegas, Santos e Faria 2010).

Através da combinação das tipologias apresentadas por Wessel (1997) e por Van Deth e Kreuter (1998), Viegas, Santos e Faria (2010) definiram três tipos de associações, designadamente as *associações de integração social*, que englobam as associações de solidariedade social, desportivas, culturais, religiosas, entre outras; as *associações de defesa de interesses de grupo*, que incluem os sindicatos, as ordens e associações profissionais, empresariais ou financeiras; e as *associações que expressam os novos movimentos sociais*, ou seja, as associações dos direitos da cidadania, de consumidores, ecologistas, entre outras.

A notória expansão do associativismo advém de dois acontecimentos determinantes para a Europa e para o mundo: a Revolução Industrial, iniciada, em Inglaterra, nos séculos XVII-XVIII e a Revolução Francesa, entre 1789 e 1793, que originou os valores primários das democracias: Liberdade, Igualdade e Fraternidade (Martins s/d; Quintana 2011).

As condições sociais e de trabalho ocasionadas pela Revolução Industrial fizeram com que as populações se organizassem, reconhecendo no associativismo a possibilidade de minimizarem as dificuldades por que passavam, de forma a encontrarem, solidariamente, respostas para as suas necessidades (Martins s/d).

Todavia, só nas décadas de 60 e 70 do século passado a participação social se intensificou e diversificou, deixando de se pautar apenas por questões políticas e/ou de condições de trabalho, para reivindicar novas formas de mobilização — os designados Novos Movimentos Sociais. Em boa verdade, os movimentos estudantis de maio de 68, em França, marcaram fortemente a década seguinte pelo crescimento de novas formas de participação social, tanto ao nível dos motivos pelos quais se mobilizavam (movimentos pacifistas, ecologistas, libertação da mulher, entre outros), como ao nível da forma como contestavam, sugerindo uma alternativa à tradicional representação dos interesses, ou seja, através de uma prática mais participativa e autónoma (grupos menos estruturados e com baixo grau de diferenciação horizontal ou vertical) (Monteiro 2004).

Como refere Quintana em “El Asociacionismo Cultural en la Sociedad del Siglo XXI: Un Espacio para la Vivencia de Experiencias de Ocio” (2011), o estudo das associações e da participação dos cidadãos está intimamente ligado à evolução das sociedades ocidentais democráticas, uma vez que essas instituições contribuem para o processo de socialização civil e para o desenvolvimento de uma identidade social

baseada na liberdade de expressão pública, através dos movimentos de cidadania e da participação sociocultural, em associações.

Só no início dos anos 90, a sociedade civil organiza-se surgindo as entidades denominadas por Terceiro Sector⁴. Estas organizações diferem de outras pela sua forma de agir e gerir a produção de bens e serviços, uma vez que resultam das relações e das motivações das pessoas envolvidas. São exemplos dessas organizações aquelas ligadas à defesa do ambiente, à ação social, ao desenvolvimento local e à promoção e preservação do Património Cultural (Coelho 2008; Quintana 2011).

A relevância socioeconómica atual do terceiro setor e, portanto, do tecido associativo, consiste na concretização de necessidades socioculturais não satisfeitas ou pouco satisfeitas das pessoas. (Quintana 2011).

Neste sentido, torna-se essencial democratizar o acesso à cultura⁵ de modo a eliminar as forças que distanciam as classes sociais (Vargas 2012). Aliás, de entre as várias barreiras que distanciam as pessoas, a mais preocupante é a sociológica e psicológica, na medida em que alguns grupos de pessoas se sentem marginalizados e excluídos, muitas vezes resultado do discurso dos espaços culturais (McLean 2003). Assim, a necessidade de democratizar e integrar as pessoas na vida dos espaços culturais, pode ser feita, muitas vezes, através das coletividades, dos clubes e de outras associações (Martins s/d).

1.1.1. O associativismo em Portugal.

O associativismo em Portugal deve a sua génese também à Revolução Industrial e à Revolução Francesa. Intensificou-se, substancialmente, por volta do século XIX, quando as populações procuraram nas associações a alternativa para minimizarem as dificuldades por que passavam. Este século ficou marcado pelas Invasões Francesas,

⁴ O Terceiro Setor corresponde a todas as organizações formais sem fins lucrativos e não-governamentais com interesse público, sem vínculos diretos com o Primeiro Setor (público, Estado) e com o Segundo Setor (privado); corresponde ao espaço intermédio entre o mercado e o governo, mas complementa-se com eles (Quintana 2011; Gomes, Lourenço e Martinho 2006).

⁵ O conceito moderno de cultura surge em França, no século XVIII, e implica a associação entre indivíduos, grupos e sociedade funcionando como “uma espécie de pedagogia ética que nos torna aptos para a cidadania política através da libertação do eu ideal ou coletivo sepultado em cada um de nós”, ou seja, vai desde o modo de viver de um povo, à hereditariedade social que um indivíduo adquire do grupo, a uma maneira específica de pensar, sentir ou crer, processo de desenvolvimento intelectual, ou estético (Costa 2000).

entre 1807 e 1811, pela ocupação militar inglesa, iniciada em Agosto de 1808, pela alta taxa de analfabetismo (em 1878, cerca de 82% da população portuguesa era analfabeta) e pela abolição das corporações, em 1834 (Martins s/d).

Mais tarde, no século XX, as coletividades e associações viram a sua missão e propósito serem influenciados por várias mudanças e crises políticas, nomeadamente o período da Monarquia Constitucional, da I República, do Estado Novo e do 25 de Abril de 1974 (Martins s/d).

Em 1924, surgiu, em Lisboa, a Federação Distrital das Sociedades Populares de Educação e Recreio (FDSPER), que abrangia o distrito de Lisboa (na altura Lisboa e Setúbal). Os principais impulsionadores desta federação eram indivíduos republicanos, com valores socialistas, maçónicos ou republicano-conservadores, que pretendiam aglutinar as associações e coletividades do distrito de Lisboa. O sucesso foi imediato, conseguindo também divulgar esta iniciativa no Porto. Passados 15 anos, já existiam 3000 coletividades, em Portugal, e a Federação tinha aproximadamente 400 sócios (Melo 1999).

Em maio de 1941, depois de largos anos em conflitos com os vários governos, a Federação decide organizar uma Parada Recreativa: desfilaram no Terreiro do Paço cerca de mil coletividades e cinquenta filarmónicas de todo o país, de forma a pressionar o regime no reconhecimento oficial da importância do movimento associativo de cariz cultural-recreativo. Na verdade, esta manifestação impressiona os dirigentes presentes na iniciativa, entre eles o próprio António de Oliveira Salazar. É no seguimento deste acontecimento que nos anos seguintes a Federação vê o seu espaço de ação ser limitado. Entre várias medidas, destaca-se o facto de as instituições independentes vocacionadas para o campo cultural e recreativo serem obrigadas a reconhecer o apertadismo e o laicismo nos seus estatutos e, ainda a posterior alteração dos Estatutos da Federação por parte do vice-presidente da FNAT (Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho), como expõe Melo no seu ensaio “O Associativismo Popular na Resistência Cultural ao Salazarismo: A Federação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio” (1999). Assim, o aumento da participação social e o crescimento de associações evidencia-se após o 25 de Abril de 1974, em virtude da situação política que o país atravessou durante o Estado Novo. A rápida e intensa expansão das associações verificou-se como resposta à transição da ditadura, onde tudo era negado e proibido, para a democracia, relacionada com a mudança de valores,

atitudes e comportamentos da sociedade portuguesa (Coelho 2008). No que concerne às associações culturais, Gomes, Lourenço e Martinho, no seu artigo “Entidades Culturais e Artísticas em Portugal” (2006) apontam o intervalo de 1995-2000 como o período onde surgiram mais organizações culturais, em Portugal⁶. Este facto está em concordância com as tendências da crescente flexibilidade de gestão e de partilha das responsabilidades entre o Estado e outros sectores.

Contudo, é necessário ter em atenção que nem sempre se sabe se essas novas estruturas tiveram continuidade e consolidação. A propósito desta questão, os estudos de Tchernonog (1990, mencionado por Gomes, Lourenço e Martinho 2006) mostram, precisamente, que a média de vida das associações culturais é bastante inferior em relação a outros tipos de associações, devido a dois fatores: primeiro, devido à significativa presença de jovens na criação dessas associações culturais, o que pode dificultar a sua continuidade; e em segundo lugar, devido ao facto de muitas dessas associações serem criadas e dinamizadas por um promotor que, aquando do seu afastamento, pode afetar ou até mesmo interromper o seu funcionamento.

1.1.2. Factos

No âmbito de uma rede de investigação europeia, foi desenvolvida uma pesquisa internacional com o nome *Citizenship, Involvement, Democracy*, em 2001, partindo de inquéritos a 14 países, onde se incluía Portugal. Nesse estudo, foi comprovado que “quase metade (46,6%) dos portugueses não tinha envolvimento associativo” (Viegas, Faria & Santos 2010, 165) e que os que pertenciam a associações, eram membros, na sua maioria, de apenas uma associação.

Por seu turno, os resultados divulgados pelo Eurobarómetro 2013 mostram que 79% dos inquiridos portugueses manifestaram não pertencer a nenhuma associação ou não participar em qualquer atividade cultural, enquanto a média europeia é de 62%. Valores semelhantes aos de Portugal são os de Malta (82%) e Itália (80%), bem distantes dos valores da Dinamarca (26%) e da Suécia (32%). Acresce a esta pouca adesão na participação cultural, a baixa participação em ações de voluntariado, uma vez

⁶ De facto, o crescimento de associações culturais, durante este intervalo de anos, também se reflete noutros países, como a França (Mayol, mencionado por Gomes, Lourenço e Martinho 2006, 87) e a Espanha (Quintana 2011, 183-184).

que apenas 6% dos portugueses inquiridos reconheceram fazer voluntariado, face à média europeia de 26% (Eurobarómetro 2011).

Para finalizar, de acordo com os resultados do inquérito realizado no âmbito desta dissertação, apenas 25 de um total de 133 pessoas manifestaram pertencer a alguma associação cultural (ver total dos resultados no anexo 1).

I.2. Relação entre a estratégia e o museu

I.2.1 Os museus

A conceção da palavra “museu” surgiu pela primeira vez em 1537, por Paolo Giovio (Zimmerman 1995) quando este humanista quis dar nome ao palácio onde guardava as suas coleções. Mas só no final do século XVI foi construído um edifício, designado como Palazzo de Giardino de Sabbioneta, perto de Mântua, com o objetivo de expor uma coleção privada considerada de grande importância. Contudo, e apesar de já existirem espaços onde se expunham pinturas, antiguidades e obras de arte, só a 10 de agosto de 1793 foi criado um espaço que veio revolucionar, e de certo modo servir de paradigma para os museus de todo o mundo (Hernández 1998). O Museu da República, ou Museu do Louvre, como é conhecido frequentemente, para além da sua relevante coleção de arte universal, revela-se um marco na história dos museus⁷ na medida em que, na sua génese, encarna verdadeiramente o espírito dos princípios iluministas saídos da Revolução de 1789. A abertura ao público como forma de manifestação do direito de todos os cidadãos terem acesso às obras de arte que durante séculos estiveram “alojadas em palácios e igrejas, de acesso restrito e bastante elitista” (Silva 2012, 13), e a exposição pública dos riquíssimos acervos da aristocracia, da realeza francesa e da Igreja é, por si só, um momento de revolução cultural ímpar na história do mundo moderno.

A partir do século XIX, surgem então diferentes tipos de museus: museus público-privados, instituições culturais, galerias de exposições, museus populares, entre outros.

⁷ Ainda que o Museu do Louvre seja considerado o fundador da museologia oitocentista, importa clarificar que já havia museus abertos ao público, como o Ashmolean Museum e o British Museum, na Grã-Bretanha, Galerias de Arte, nomeadamente no Vaticano, em Florença e Viena, e em Paris, no Musée du Luxembourg (Silva 2012).

Consequentemente, este súbito crescimento dos espaços museológicos acabou por iniciar múltiplas discussões sobre a finalidade dos museus. Só no século XX, depois da Segunda Guerra Mundial, a natureza institucional do museu começa a evoluir e a desenvolver-se; os museus passam a ser motivo de orgulho regional e nacional e acabam por se tornar responsáveis pela salvaguarda e divulgação do património e da história das nações (McLean 2003).

Silva (2012) distingue assim dois modelos de museus com inspirações e conceitos diferentes. O modelo inglês, que assenta “na iniciativa dos cidadãos na sua generosidade cívica e capacidade de organização” (*Idem*, 14) e o modelo francês, que assenta na ideia de que o museu deve ser “tutelado pelo Estado, fundamentado na Lei geral e estruturado através de uma rede de organismos estatais, regionais ou municipais, dotados de responsabilidade de propor aquisição de coleções e de as disponibilizar como serviço público” (*Idem*, 14). O modelo português assenta essencialmente no modelo francês.

O ICOM (International Council of Museums) identifica o museu como

“uma organização sem fins lucrativos, instituição permanente, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, pesquisa, comunica e exhibe o património material e imaterial da Humanidade e do seu ambiente para fins de educação, estudo e diversão” (ICOM s.d.).

Por sua vez, de acordo com a Lei Quadro dos Museus de 2004, de Portugal, o museu é

“uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” e pode-se incluir na categoria de museu qualquer coleção cujo “acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de

património cultural imóvel, ambiental e paisagístico.” (Lei Quadro dos Museus 2004, artigo 3º)

Ao longo dos últimos anos, a instituição museológica modificou-se, quer na sua imagem, quer no seu propósito. Às funções tradicionais de conservar, expor e investigar adicionaram-se outras voltadas para a sociedade, tais como a importância de satisfazer o público, a relevância de comunicar e divulgar a sua coleção e a aposta na dimensão educativa⁸ e lúdica (Capriotti 2013; Wätl 2006; Popescu 2007).

Com esta evolução, Gopnik aponta, em “The Mindful Museum” (2007), cinco modelos diferentes de museus que se foram destacando ao longo do século XX: o *museum mausoleum*, o *museum machine*, o *museum as a metaphor*, o *museum mall* e o *mindful museum*:

O *museum mausoleum* consistia num local onde os visitantes podiam conhecer e ver objetos antigos. O museu era como um “túmulo” que continha coisas do passado sobre a arte ou sobre a natureza e que, de alguma forma, interligavam a humanidade à herança passada. No final dos anos 50, do século XX, surge o *museum machine* cujo modelo perspectivava o museu como uma máquina, no sentido de transformação e não no sentido de mecanização. Neste sentido, o modelo propõe a ideia de que o museu que nos transforma na medida em que nos atualiza e nos ajuda a compreender o presente e a ser moderno; o museu deixa de ser visto como um lugar de comunhão com o passado. Depois deste modelo, houve a necessidade de mudança, levando ao modelo *museum as a metaphor*. Neste caso, o museu passou a funcionar como metáfora para toda a nossa vida social, pois passou a ser um espaço de sociabilidade e um local de encontro. O museu já não estava apenas preocupado com a audiência, uma vez que já tinha conseguido o seu público, de forma tão completa. Aliás, o museu tornou-se uma das poucas instituições sociais que continuava a prosperar como um ponto de encontro e um lugar para a civilização comum, pois o museu tem hoje o mesmo papel que uma catedral tinha na Idade Média. O museu do modelo *museum mall* é carenciado de atividades educacionais ou artísticas, o que torna o museu num verdadeiro centro comercial repleto

⁸ A educação é um sistema complexo que influencia o comportamento e padrão de vida dos indivíduos. É certo que este processo inclui várias instituições, como a família, a escola, os meios de comunicação social, entre outros, mas o papel educativo dos museus permite que se transforme os espaços culturais numa necessidade (Popescu 2007).

de pessoas a passear. Esta realidade, como refere o autor, causa receio aos museus na medida em que esvazia o propósito deste espaço cultural, uma vez que, os visitantes são estimulados a visitar um museu não pelo prazer de admirar uma obra de arte, mas para comprarem artigos lúdicos do museu. Por fim, o último modelo, *mindful museum*, representa um museu que coloca a arte em primeiro plano e convida o público a confrontar-se com o museu; é um museu consciente de si mesmo, da sua missão e do contexto cronológico em que se envolve.

Posto isto, os museus têm hoje vários desafios, nomeadamente o de melhorar a sua reputação junto dos públicos e mudar a imagem e opinião comum de que os museus são organizações fechadas e elitistas, como refere por exemplo Capriotti em “Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums” (2013).

Assumindo o papel de democratizador no acesso à cultura, aliado às mudanças socioeconómicas vividas nas últimas décadas, e aos elevados custos de produção cultural, muitos museus começaram a preocupar-se em atrair mais e diversificada audiência. Na realidade, foi só nas últimas três décadas que os museus começaram a ter consciência dessa necessidade. Até então, a maioria dos museus assumia-se como ilhas culturais para servir as necessidades das audiências de elite (OPASI 2001). Há pouco mais de três décadas, em Lisboa, numa conferência da Associação Portuguesa de Museus, Maria Ferreira antecipava que “os museus serão certamente chamados a desempenhar um papel importante no ensino Científico e Técnico, Histórico e Estético” (1979, 47) sendo por esse motivo essencial que “se destruam as barreiras que durante anos o separaram, e certamente ainda o separam [o museu], das comunidades” (*idem*, 47) uma vez que “são de facto os próprios visitantes e as novas gerações que comandam esta exigência” (*idem*, 48).

Para tal, cada vez mais, os museus procuram tornar-se dinâmicos e criativos, afirmando-se como espaços de interação entre a coleção e o visitante, onde a diversidade de públicos não é vista como uma ameaça, mas como uma oportunidade. Para Kotler, Kotler e Kotler, em *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (1998) os museus são lugares onde os visitantes podem viver momentos autênticos, experiências estéticas e de aprendizagem, funcionando como espaços capazes de oferecer experiências que não são encontradas noutros lugares. A pluralidade de audiência sugere a importância em aplicar as ferramentas de marketing cultural e de relações públicas nos espaços museológicos.

No entanto, é importante esclarecer que, quando abordarmos no ponto seguinte a importância da adoção das ferramentas estratégicas por parte do museu, com o intuito de dar resposta às novas exigências da sociedade, a integridade e cultura do museu não podem ser comprometidas. Acreditamos que a adoção das ferramentas da estratégia pode ser benéfica desde que se respeite o propósito do museu. Concordamos com Raquel Henriques da Silva quando afirma que “a ‘alma’ de um museu é capaz de crescer, ampliar-se e questionar-se mas só se mantém imortal se lidarmos com ela como lidamos com os objetos mais preciosos sobre os quais, mesmo as intervenções mais decisivas de conservação ou de restauro, só se justificam se não comprometerem a sua integridade” (2012, 17).

I.2.2. O Marketing e as Relações Públicas: a estratégia aplicada aos museus

Há muito que as empresas têm consciência da importância e do impacto que os seus públicos⁹ e *stakeholders*¹⁰ podem ter no futuro das organizações, desenvolvendo e adotando um conjunto de estratégias específicas. Também no cenário dos museus essas ferramentas têm vindo a ganhar valor, e a serem adaptadas ao seu contexto e realidade.

O planeamento estratégico de um museu procura produzir diferentes cenários para um período de três a cinco anos. Este processo tem como missão identificar o que museu foi, onde se situa, e para onde quer ir. Assim Kotler, Kotler e Kotler (1998) afirmam ser essencial definir um plano estratégico onde se identifiquem os objetivos, onde se estabelece um plano de táticas e de ações a serem desenvolvidas numa linha de tempo, onde se determina os responsáveis pela realização dessas tarefas e, por fim, onde se identificam os instrumentos que garantem uma avaliação de todo este processo.

Por sua vez, ao definir um plano estratégico estão implícitos os contributos da comunicação estratégica, pois esta pode colaborar, decisivamente, para o desenvolvimento da nova missão dos museus, na medida em que estabelece e gera as relações com os seus públicos, ajuda a diferenciá-los e a compreender as suas

⁹ Segundo a teoria situacional de públicos de Grunig (2006), o público consiste num grupo mais restrito de indivíduos que estão implicados no problema/oportunidade da empresa, podendo ser internos (*e.g.* colaboradores) ou externos (*e.g.* clientes, fornecedores).

¹⁰ *Stakeholders* são os “grupos de pessoas ou indivíduos que afetam ou são afetados pelas ações das empresas” (Freeman *et al.* 2010, 9), nomeadamente, a título de exemplo, os organismos governamentais, os grupos políticos, as organizações não-governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, as associações de consumidores, os potenciais clientes ou as comunidades locais.

necessidades (Capriotti 2013). É portanto a articulação das diversas modalidades¹¹ da comunicação estratégica que possibilita a qualquer organização ou entidade criar uma identidade corporativa capaz de se diferenciar e ser reconhecida junto dos públicos.

Apesar de as relações públicas e do marketing terem funções complementares, têm domínios estratégicos distintos. No caso dos museus, enquanto as relações públicas são responsáveis por gerar uma boa imagem, melhorar a reputação e estabelecer diálogo entre o museu e os *stakeholders* e o público, o marketing é responsável por identificar e procurar satisfazer as necessidades desses intervenientes (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Assim sendo, no que ao marketing diz respeito, ele é responsável pela gestão da procura do consumidor.

Ainda que a adoção das pesquisas de mercado tenha sido um processo lento, principalmente devido aos seus custos, hoje os museus percebem que, para alcançar e atender eficazmente os públicos, devem conhecer os seus horários, interesses e percepções, como afirma Waltl em “Museums for visitors: audience development: A crucial role for successful museum management strategies” (2006). Cabe ao marketing essa responsabilidade; é imprescindível conhecer as necessidades do visitante e, acima de tudo, perceber quais as barreiras que impedem o público de visitar o museu. Este contributo permite à direção do museu definir uma estratégia e táticas e, conseqüentemente, eleger as pessoas/grupo de pessoas que melhor possam satisfazer essas necessidades. Atualmente, as principais preocupações dos diretores de marketing é tornar as visitas aos museus mais atrativas, mais satisfatórias e mais acessíveis (OPASI 2001; Waltl 2006; Kotler, Kotler e Kotler 1998).

O marketing dos museus tem centrado a sua atividade fundamentalmente em duas áreas: primeiro na redução dos custos associados às visitas, e, em segundo, na disponibilização de melhores condições de acesso ao museu por parte de pessoas de

¹¹ Entenda-se esta articulação como a Comunicação Integrada (Kunsch 1997), que pressupõe a atuação de forma sinérgica, entre a comunicação Institucional (onde se incluem as relações públicas, a imagem corporativa, entre outros), Mercadológica (onde se incluiu o marketing, as vendas, o merchandising, entre outros), Interna (onde se incluem as redes de contacto com o público interno) e Administrativa ou Recursos Humanos.

mobilidade reduzida e na diversificação de opções de transportes através de parcerias com os transportes urbanos¹² (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Por sua vez, se no passado as pessoas que frequentavam os museus eram predominantemente de classes sociais com formação académica mais elevada e, conseqüentemente, mais informadas sobre as obras de arte, atualmente, com a ampliação dos públicos, alguns visitantes não conseguem estabelecer conexões contextuais com a coleção/exposição do museu sem qualquer ajuda interpretativa. Assim, os museus procuraram tornar as coleções mais acessíveis através de ferramentas de interpretação, como guias de áudio, aparelhos informáticos, etiquetas de texto, de modo a explorar a oferta de experiências interativas que estimulem a comunicação entre a obra de arte e o visitante (e.g. a exposição “Hoy toca el Prado”, no Museu do Prado, em Espanha, como iremos ver no ponto III deste trabalho).

As experiências interativas que o museu pode proporcionar estão sempre associadas às questões de aprendizagem informal e de educação. De acordo com a Netherlands Museums Association (2011), a principal razão para as pessoas visitarem um museu é a possibilidade de melhorarem o conhecimento geral e a aprendizagem informal. Além do mais, para as crianças a aprendizagem informal torna-se fundamental, a par da educação regular, pois esta tem um grande potencial no desenvolvimento da sua visão do mundo e da construção da sua identidade.

Todavia, a interatividade de um museu pode ir além da exposição do seu acervo. Muitos optaram pela experiência visual, investindo na própria arquitetura do edifício de modo a chamar a atenção dos potenciais públicos (e.g. o Guggenheim em Bilbao, Serralves no Porto). Também não podemos descurar o contributo da Internet nos museus dos nossos dias. Para além dos vários passatempos, promoções, divulgação e venda de produtos que o ciberespaço possibilita, os museus podem utilizar a Internet para oferecer ao público mais distante, e não só, visitas virtuais¹³ (Kotler, Kotler e Kotler 1998). Na verdade, o ciberespaço permite chegar a uma diversidade de

¹² O Museum of Science and Industry, de Chicago construiu um estacionamento subterrâneo e Smithsonian's Institution desenvolveu um *redesign* das suas entradas para fornecer maior orientação e informação aos visitantes (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

¹³ Ana Cristina Pereira apresenta na sua dissertação “Mapeamento da Arte na Rede: Novas Propostas Contemporâneas de Curadoria e Arquivo” a implementação do projeto Google Art Project, pelo Museu Coleção Berardo, que “permite visitas virtuais às galerias dos museus participantes de todo o mundo e das suas obras mais emblemáticas, principalmente no âmbito da pintura, através de imagens em alta resolução com possibilidades de visualização impressionantes e que alcançam grande detalhe ao ponto de ser possível visualizar a pincelada” (2014: 55).

utilizadores como nunca antes foi possível na história dos museus; através da Internet o museu pode atingir públicos globais.

Assim, com a adoção dos conceitos do marketing, os museus passam a ver a sua oferta cultural (exposições/atividades/conferências) como o seu produto. Isto não significa que o marketing assuma um papel unicamente comercial ou de venda; significa que o marketing funciona como uma ferramenta que ajuda a compreender as necessidades dos públicos e, por conseguinte, as oportunidades de melhorar o produto do museu, entenda-se, a oferta cultural.

Porém, a adoção destes modelos pode ser um processo complexo. Se por um lado, há museus que optam por uma gestão voltada para o mercado e, nesses casos, os diretores dão prioridade aos múltiplos públicos, passando a projetar as exposições, os programas e as atividades de modo a manter e desenvolver uma relação sustentável com os visitantes (Camarero e Garrido 2008, mencionados em Gurel e Kavak 2010), por outro lado, há museus que, embora reconheçam a importância de orientar o museu para o público, continuam a dar ênfase ao papel tradicional de curadoria. Estes diretores pressupõem que as pessoas que visitam os museus estão interessadas na elevada qualidade artística das exposições; estes diretores promovem exposições temporárias, novos programas e serviços (Fitchett 1997; McLean 1995; Ross 2004, mencionado em Gurel e Kavak 2010).

Em certa medida, David Santos (testemunho oral, ver anexo 2), diretor do Museu Nacional de Arte Contemporânea (MNAC), em Lisboa, partilha da mesma opinião destes últimos diretores, ao referir que

“uma coisa é tentarmos chegar às pessoas, outra coisa é (...) começar a trabalhar com a obsessão dos números (...) é preciso ter algum cuidado, senão transformamos tudo numa programação popular e, às vezes, até popularucha. (...) Não é possível fazermos com que a pintura do século XIX ou os objetos dos anos 60 e 70 do século passado, que são do domínio conceptual, e que, portanto, requerem alguma iniciação para as compreender, seja do domínio popular”.

O responsável do MNAC admite que o importante para um museu é apostar “na divulgação e na educação das pessoas (...) não podemos abdicar do que nós temos, aquilo que é a nossa característica e a nossa especificidade (...) porque, se um dia tudo se reduzir à expressão de popularidade (...) somos todos iguais, fazemos todos a mesma coisa e andamos todos a tentar mostrar o mesmo tipo de coisas. (...) A dimensão dos museus consiste em dar outras visões às pessoas, outras perspetivas do que é a criatividade” (ver anexo 2).

Aliás, existem muitas estratégias que facilmente permitem aumentar o número de visitas; o difícil é consolidar esse público e fazer com que regresse por iniciativa própria ao museu. Alguns museus, com o objetivo de atrair muitos visitantes, aplicam uma estratégia baseada na programação de exposições com artistas populares e conhecidos, como por exemplo os artistas impressionistas, exposições estas designadas de *blockbusters*¹⁴ (Kaiser n.d.; McLean 2003; Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Posto isto, o principal é permitir que a missão do museu e as novas ferramentas de gestão possam coexistir. O marketing de museu permite identificar as experiências que possam ir ao encontro das expectativas dos visitantes e dos potenciais públicos, identificar outras experiências que sejam compatíveis com a missão do museu, identificar os melhores meios para informar os potenciais visitantes sobre as atividades do museu, assegurar-se de que os novos visitantes estão satisfeitos com o museu e, por fim, identificar a necessidade de recriar o tempo de lazer, como refere o Office of Policy & Analysis da Smithsonian Institution (OPASI) em “Audience Building: Marketing Art Museums” (2001).

A questão do tempo de lazer é um assunto cada vez mais pertinente, pois os museus dos nossos dias e do futuro competem com os seus concorrentes por um dos recursos mais preciosos da sociedade: o tempo livre. Assim, os museus têm procurado passar a ideia de que são um espaço de liberdade e de tranquilidade onde as pessoas podem refletir e pensar criticamente sobre o mundo e sobre a arte; são um lugar onde se

¹⁴ Um exemplo deste fenómeno foi o caso do Philadelphia Museum of Art, nos Estados Unidos da América, que desenvolveu durante a exposição Cézanne uma categoria especial de admissão para membros, aumentando 52% dos visitantes, face aos anos anteriores (OPASI 2010). O mesmo aconteceu em 2013, quando o Palácio Nacional da Ajuda, em Lisboa, acolheu uma exposição da artista plástica Joana Vasconcelos. Nesse ano, as visitas ao palácio registaram valores anormais em comparação com os anos anteriores e posteriores (registaram-se 253.658 visitas em 2013, face às 50.065, em 2012, e às 53.534, em 2014 (DGPC s.d.).

torna possível reforçar as relações sociais, na medida em que uma visita com amigos ou família permite partilhar experiências e discutir o que se viu; e são um espaço que pode servir, apenas, de lugar para relaxar ou passar algum tempo (OPASI 2001; Walzl 2006).

Assim, os *marketeers* devem alertar os diretores sobre quem são os concorrentes diretos e indiretos do museu. São considerados concorrentes diretos todas as instituições culturais da cidade e da região, especificamente os museus, as galerias de arte, os cinemas, os teatros, as bibliotecas, entre outros. Para além destes, têm surgido empresas privadas que organizam eventos culturais (e.g. MeoOutJazz e Vodafone Paredes de Coura) e clubes e escolas de artes (e.g. dança, pintura, escultura, fotografia, música, teatro). Por sua vez, a Internet, a televisão, mas também os bares, os cafés, os restaurantes e os centros comerciais são considerados concorrentes indiretos. Há ainda, nos dias de hoje, um fenómeno que consiste em juntar bares, música, bebida, concursos e exposições de pintura ou fotografia, muitas vezes, de novos artistas (e.g. os “Quizbar”, em Lisboa), e que são conhecidos por serem “abertos” aos jovens e à criatividade, algumas das características propícias para atrair muitos jovens (Popescu 2007).

Por fim, cabe também ao marketing ajudar a compreender o motivo pelo qual as pessoas visitam ou não os museus, de modo a propor soluções. Prentice *et al.* (1997, mencionados por Gurel e Kavak 2010), concluíram que, além da questão da aprendizagem, os indivíduos vão aos museus por curiosidade, para fugirem da rotina, e/ou para estarem com a família e amigos. Os fatores que moldam essa escolha são a oportunidade de interação social, isto é, em estar com outras pessoas; fazer algo que vale a pena; para se sentirem confortáveis, e/ou para ter a oportunidade de viver novas experiências. (Kotler, Kotler e Kotler 1998). De acordo com os resultados apresentados pelo Eurobarómetro de 2013, os motivos que levam as pessoas a não visitarem um museu residem no facto de estes não terem interesse (51%, 47% e 44% dos inquiridos: portugueses, belgas e finlandeses, respetivamente, disseram que os seus museu não têm interesse, face aos 22% da Roménia e da Letónia e aos 28% da Suécia; estando a média europeia nos 35%), no facto de não terem tempo (23% dos inquiridos portugueses disseram não ter tempo, face aos 41% do Reino Unido e aos 37% da Suécia, sendo a média europeia de 32%) e no facto de os ingressos serem caros (apenas 2% dos inquiridos da Finlândia e do Chipre consideraram os museus caros face aos 18% da Hungria e aos 14% de Portugal, estando a média europeia nos 8%).

A propósito das relações públicas (RP) no contexto museológico, estas procuram melhorar a imagem e reputação do museu e estabelecer relações estáveis com os diferentes públicos. Para tal, é fundamental que as RP definem e segmentem os públicos do museu. A segmentação é um instrumento valioso pois permite dividir o público em grupos com características semelhantes, de modo a evitar que o museu atue de forma dispersa, como explica McLean em *Marketing the Museum* (2003).

Para além da segmentação baseada em aspetos sociodemográficos (pela idade e género), é possível segmentar o público da cultura tendo como ponto de partida 1) a frequência com que a pessoa visita o museu (Hood 1983 e 2000, mencionado por Gurel e Kavak 2010) e 2) os seus interesses e expectativas (Waltl 2006; Gurel e Kavak 2010). Para o primeiro caso, existem três grupos de público: os *participantes frequentes*, que são aqueles que visitam um museu pelo menos três vezes por ano e veem nessa visita uma oportunidade de aprendizagem, de ter novas experiências e de fazer alguma atividade útil no seu tempo livre; os *não participantes* que são o oposto dos primeiros, pois valorizam mais a sociabilidade; e os *participantes ocasionais*, que vão entre duas a três vezes por ano a um museu, assemelhando-se aos não participantes, uma vez que também valorizam a dimensão social e o lazer. Para o segundo caso, os públicos-alvo podem ser classificados como *entusiastas*, *interessados*, e *ausentes*. O *entusiasta* é aquele visitante que tem um forte interesse num tipo de arte específico e que, por isso, procura informações sobre *performances* ou exposições, o *interessado* é aquele visitante que, embora tenha um menor nível de compromisso perante o museu ou perante a obra de arte, pode ser atraído com incentivos, e o *ausente* é o indivíduo que tem pouco conhecimento de arte, mas pode tornar-se ativo, se aprender a apreciar o seu valor.

De entre os vários segmentos de público, os jovens adultos são os mais difíceis de atrair a um museu (Gurel e Kavak 2010; Waltl 2006; Forster 2014). O que estes autores demonstram é que, geralmente, as crianças vão aos museus com os pais, os adolescentes com as escolas, e os jovens adultos deixam de ir. Os jovens adultos são conhecidos por procurarem sítios e atividades onde possam conhecer outras pessoas com os mesmos interesses. Neste sentido, os museus estão a tentar ser cada vez mais sensíveis a esta faixa etária, de modo a converterem-se em espaços convidativos para promover a sociabilidade e o *networking*¹⁵.

¹⁵ Como se pode ver nos casos do MoMA, Arpad Szenes Vieira da Silva e Tate que, seguidamente no ponto II deste trabalho, iremos desenvolver.

Além dos tipos de público apresentados anteriormente, as relações públicas devem atuar também junto dos doadores, dos grupos dos amigos e dos voluntários. Este público também pode ser classificado em três grupos, com base no seu entusiasmo e envolvimento, nomeadamente: *muito ativo*, quando contribuem com o seu tempo, dinheiro e energia; *moderado*, quando participam com frequência nas atividades do museu, mas com menos envolvimento; e *inativo* quando não participam ou participam com pouca frequência (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Relativamente às fontes de financiamento, atualmente os museus têm visto as suas receitas próprias¹⁶ diminuir, passando a depender, cada vez mais, de receitas externas¹⁷. Esta dependência tem dado espaço para as relações públicas afirmarem a sua importância nos museus, ao fomentar o diálogo com vários grupos, cujo interesse é vital para o museu. Mais uma vez a questão da concorrência é referida, já que Kotler, Kotler e Kotler (1998) mencionam que os museus de hoje estão preocupados não apenas com os cortes no financiamento público, mas também com o aumento da concorrência no acesso aos fundos de apoio privado.

Em suma, quando se analisa a eficácia de um plano de comunicação estratégica para um museu, mais do que olhar para o número de visitantes, deve analisar-se a qualidade dos programas oferecidos ao público e se esses corresponderam ou não às expectativas dos visitantes (Gurel e Kavak 2010).

¹⁶ Receitas próprias são provenientes das bilheteiras dos museus, da prestação de serviços, do aluguer de espaços, da venda de publicações e de outros produtos (INE s.d.l)

¹⁷ Receitas externas são “todas as dotações da tutela, subsídios da administração central, regional e local, fundos comunitários, patrocínios, apoios privados e mecenato, conforme legislação em vigor” (INE s.d.)

PARTE II: Grupos dos Amigos dos Museus.

Os grupos dos amigos dos museus surgiram, em certa medida, das associações em torno de instituições filantrópicas que nasceram um pouco por toda a Europa e Estados Unidos, durante o século XX. Estas associações tinham o objetivo de apoiar financeiramente um ou vários museus para a criação ou enriquecimento do acervo artístico de interesse nacional. Como Bastos e Carvalho afirmam em *Por amor à Arte. Lisboa* (2012), estes grupos pautavam-se pela valorização e salvaguarda do património, sendo essa ação de preservação entendida como um ato cívico.

Uma das primeiras associações deste género é a Rembrandt Vereniging, de Amesterdão, que surge na sequência de um anúncio da venda pública de uma coleção particular. Em 1883, um conjunto de pessoas, constituído por colecionadores e homens das finanças, reúne-se com o objetivo de angariar fundos para evitar que as peças dessa coleção se dispersassem e fossem para o estrangeiro. Este grupo era orientado numa lógica de assistência financeira ao Estado, pelo que o valor emprestado deveria ser restituído, sem juros, aos membros do grupo. Mais tarde, algumas destas situações de empréstimos resultaram em doações a museus (Bastos e Carvalho 2012).

Anos depois, em 1897, surge um grupo de pessoas cujo objetivo era criar e enriquecer a coleção de um futuro museu de Belas Artes, em Grand, em França. Este grupo de pessoas formado antes da própria constituição do museu, partiu de Fernand Scribe, artista e colecionador, que juntou algumas personalidades ligadas à Academia e aos círculos políticos e culturais com o propósito de garantir a “glorificação da nossa Escola Flamenga e pelo enriquecimento do nosso museu de Pintura e Escultura Antigas” (Bastos e Carvalho 2012, 14). Também neste ano, surge o Grupo de Amigos do Musée d'Art et d'Histoire de Genève, na Suíça, que procurou reunir as coleções pré-existentes e os acervos dispersos pela cidade, para se destinar ao museu que se estava a construir.

Ainda assim, é o Grupo dos Amigos do Musée du Louvre que serve como exemplo para o surgimento de outros grupos de amigos. A Société des Amis du Louvre, fundada em 1897, obteve o estatuto de Instituição de Utilidade Pública logo no ano seguinte à sua criação. Desde a sua fundação que a Sociedade viu a importância de ter membros influentes e reputados associados ao grupo; procuraram juntar conhecidos

coleccionadores, antigos ministros de Instrução Pública e de Belas-Artes, deputados e até pareceres favoráveis das duas sociedades artísticas de maior relevo da época, a Sociedade Nacional de Belas-Artes e a Sociedade de Artistas Franceses (Bastos e Carvalho 2012). Para além de ajudar a completar a coleção do museu, a Sociedade apostava muito na divulgação do grupo e na constante atualização dos benefícios destinados aos membros com a intenção de angariar mais membros, pois acreditavam que só assim podiam cumprir a sua missão. Na verdade, se na primeira assembleia estavam inscritas 98 pessoas, no início do novo século havia já 3500 membros, em 1930, 6000 membros, na década de 50, 12.500 membros e, atualmente, existem, aproximadamente, 60.000 sócios (Bastos e Carvalho 2012).

Surge em Inglaterra, na primeira década do século XX, uma associação cuja missão e constituição serviu de base para os primeiros grupos de amigos portugueses. O grupo de amigos do The Fitzwilliam Museum, fundado em 1909, em Cambridge, tinha como propósito enriquecer a coleção. Este grupo difere dos casos apresentados anteriormente porque foi criado por iniciativa do diretor, que tinha em vista a continuação do seu programa museológico (o mesmo aconteceu com o Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, em Lisboa, como iremos ver posteriormente). O diretor cativou para o seu projeto importantes nomes de aristocratas ingleses, milionários americanos e individualidades locais (Bastos e Carvalho 2012).

Por fim, só no fim da segunda guerra mundial estas associações desenvolveram-se e transformaram-se em associações mais abertas de modo a terem um papel mais ativo na vida do museu (Bourlet, 2001).

II.1. Dos estatutos aos benefícios

Com o intuito de juntar vários grupos de amigos de museus, foi organizado, em Barcelona, em 1972, o primeiro Congresso Internacional de Amigos dos Museus. Este congresso motivou um grupo internacional de elaborar os estatutos da Federação Mundial (WFFM s.d.) e a definir o conceito de “grupos dos amigos dos museus”. Os GAM 1) definem-se como membros de uma comunidade sem fins lucrativos cujo objetivo é procurar orientar os museus ao serviço da sociedade, 2) devem fomentar relações a nível internacional mediante o intercâmbio de ideias e experiências, 3) devem colaborar em diferentes atividades com o fim de contemplar todo o tipo de público com

o objetivo de ajudar o museu a definir a sua política e 4) devem fazer parte de organizações internacionais de modo a ajudarem-se mutuamente.

Em 1975, em Bruxelas, no segundo congresso de amigos dos museus, constituiu-se a World Federation of Friends of Museums (WFFM), tendo sido reconhecida, em 1989, pela UNESCO, como uma ONG (organização não-governamental) e convidada a participar, na qualidade de observador, nas reuniões do Conselho Consultivo do ICOM. Ainda neste ano, Toronto organiza o primeiro congresso para jovens, oferecendo uma viagem ao candidato vencedor que desenvolvesse um folheto destinado a atrair o público jovem aos museus (Clerici 1992).

Posto isso, ficou definido que o objetivo da Federação é

“promover a cooperação internacional entre as associações de amigos de museus, a fim de promover a compreensão mútua, para trocar informações e partilhar as experiências adquiridas com o objetivo de intensificar a vida e desenvolver a função de tais associações a beneficiar museus e do público” (WFFM s.d.).

Relativamente à função, a Federação deve:

“coletar e distribuir entre os seus membros, por todos os meios adequados, as informações de todas as partes do mundo, de interesse para os amigos de museus, para fazer e desenvolver contactos e intercâmbios entre as federações e associações nacionais e regionais dos amigos de museus e, em geral, a tomar todas as medidas necessárias na forma de informações e organização para promover o objeto social” (*idem*).

Por norma, os estatutos definidos pelas federações nacionais têm como ponto de partida os estatutos da World Federation of Friends of Museums que incluem 20 artigos, tendo vindo a ser alterados ao longo dos últimos anos (WFFM s.d.). A Federação Mundial é representada por 18 federações, 27 associações nacionais de 36 países, envolvendo mais 2 milhões de pessoas (Vegas 2013).

A WFFM (WFFM s.d.) é composta *por membros ativos, membros associados, membros honorários, membros beneméritos, membros doadores e membros individuais*, que devem pagar uma quota anual. Os *membros ativos* são todas as federações nacionais devidamente constituídas de acordo com as normas do seu país e com personalidade jurídica (se ainda não existir uma federação nacional, em qualquer país, e enquanto ela

não for criada, qualquer grupo de amigos pode tornar-se membro ativo). Os *membros associados* são todas as associações de amigos de museus que estão devidamente constituídas e dotadas de personalidade jurídica e que não são federações nacionais. Os *membros honorários* são os indivíduos ou membros corporativos a quem o Conselho concedeu esse estatuto, ficando nomeados com caráter vitalício. Os *membros benfeitores* são os indivíduos ou membros corporativos que dão apoio material à Federação e cujo apoio seja considerado pela assembleia geral como sendo benéfico. Os *membros doadores* são todos os membros individuais ou coletivos que contribuem com o valor anual significativo estabelecido pela assembleia geral. Por fim, os *membros individuais* são as pessoas que pagam uma quota anual simples.

A assembleia geral, dirigida pelo presidente da federação, é composta por colaboradores da federação, por delegados, por pessoas nomeadas pelos membros ativos e associados, por membros honorários, benfeitores, doadores, individuais, ativos e associados. O conselho executivo é responsável por gerir o dia-a-dia da Federação, sujeito à aprovação da assembleia geral, e é composto pelos funcionários da Federação: um presidente, um secretário-geral, um vice-presidente para cada uma das regiões estabelecidas pela assembleia geral, atualmente existem quatro: África-Ásia-Pacífico, Europa, América do Norte e América do Sul, e um tesoureiro.

Durante o Congresso da WFFM, em Berlim, em 2014, foi criado o Grupo de Jovens da Federação Mundial de Amigos de Museus, constituído por jovens de 20 países, cujas atividades e objetivos serão discutidos no presente ano na Cidade do México (WFFM 2014).

As federações e os GAM oferecem um conjunto de benefícios aos seus membros que vão desde o acesso gratuito ou com desconto a exposições, descontos nas publicações, acesso a visitas e passeios programados apenas para os membros, até à participação ativa na programação do museu e do grupo. Para Kotler, Kotler e Kotler (1998) podemos segmentar estes benefícios em dois tipos: *materiais*, que abrangem o reconhecimento dos sócios por parte do museu, nos descontos em cursos e atividades e nos artigos da loja e a possibilidade de receberem convites para eventos especiais; e os *imateriais*, que incluem a oportunidade de conhecer novas pessoas através de eventos ou do voluntariado, desenvolver um sentido de comunidade e ter a satisfação em apoiar uma causa digna. Estes últimos podem trazer mais benefícios ao museu pois são os que podem representar, a médio/longo prazo, um maior valor para os membros.

II.2. Funções dos Amigos do Museu.

Os grupos dos amigos dos museus surgem da necessidade de as pessoas partilharem experiências com os outros (Bourlet 2001). Estes grupos contribuem essencialmente para uma maior democratização do acesso à cultura, derrubando barreiras culturais e projetando o espaço cultural para a sociedade. A grande missão destes grupos é a de apoiar o museu.

Todavia, é relevante diferenciar e esclarecer que, num certo sentido, todos os utilizadores de um museu são considerados seus amigos (Bastos e Carvalho 2012). Deste modo, são amigos todos os visitantes, voluntários, doadores, funcionários, e visitantes participantes (aquelas pessoas que participam nas atividades promovidas pelo museu ou pelo GAM). Porém, há aqueles amigos que se auto-organizam e se declaram como tais; estes amigos, em paralelo com os voluntários, têm um papel ativo e fundamental para o museu, e podem distinguir-se em dois tipos: os ativos, que participam no dia-a-dia do museu, e do próprio grupo; e os passivos, que pagam as quotas, participam em algumas atividades e beneficiam das condições de sócio.

São muitas as razões que fazem as pessoas associarem-se a estes grupos, nomeadamente pelo desejo de fazer novos amigos e conhecer pessoas que partilham os mesmos interesses e gostos, por divertimento, para saírem de casa, para adicionar ao currículo, para manter as aptidões pessoais e profissionais ativas, para aprender novas aptidões, e para estarem mais predispostas a novas oportunidade de emprego (Andresen 2002; Yates 2006).

Assim, se as relações públicas e o marketing apoiam o museu na identificação dos seus novos e diversificados públicos e, conseqüentemente, das suas necessidades, cabe à direção do museu determinar os recursos e os meios que pode utilizar para dar resposta às exigências e necessidades da sociedade. Neste sentido, os grupos de amigos podem ter um papel determinante se forem vistos pela direção do museu como um vetor estratégico no momento de cumprir os objetivos traçados.

Tanto em casos nacionais, como em casos internacionais, como iremos analisar nos pontos seguintes, as direções dos museus podem assumir os grupos de amigos estrategicamente, a partir de cinco principais tarefas: 1) angariação de mecenas; 2)

angariação de fundos para dar apoio a necessidades específicas; 3) angariação de novos públicos; 4) dinamização do museu enquanto espaço inclusivo e integrador; 5) divulgação e globalização da coleção e das atividades do museu e 6) servir de intermediário entre a tutela e o museu.

Na realidade, todas estas tarefas estão dependentes umas das outras. Por exemplo, ao angariar novos amigos e voluntários está-se a aumentar o valor de quota conseguido anualmente para dar apoio ao museu.

No geral, os amigos têm um papel fundamental no que toca à angariação de mecenas. Neste sentido, torna-se crucial que haja um diálogo constante entre a direção do museu e o GAM, uma vez que estes podem conseguir, através das suas redes de contactos e dos seus membros, fundos e mecenas permanentes ou casuísticos para apoiar a concretização de determinadas exposições (Silva 2012). Mas também há o caso em que a direção necessita de apoios para atividades específicas e isoladas. Para estes casos, a direção do museu sabe que existe um fundo que tem como desígnio apoiar o museu; o valor que os GAM conseguem juntar com as quotas anuais dos seus membros pode financiar muitas atividades do museu. Como David Santos refere (testemunho oral, anexo 2) “há situações que nos ultrapassam, que não foram perspetivadas à priori e, às vezes, são os amigos que nos podem ajudar ou a angariar dinheiro ou a conseguir encontrar um mecenas específico para uma situação concreta”. Além dessas quotas, os amigos conseguem adquirir fundos através de iniciativas e eventos que vão realizando ao longo do ano. Estes fundos angariados permitem recuperar e restaurar peças e obras de arte, o edifício e salas de exposições, ou apoiar na angariação de novas peças.

No que diz respeito aos públicos, os GAM podem atrair novos sócios, através dos benefícios, e novos visitantes, através das atividades desenvolvidas, da divulgação e do “passa a palavra” realizada entre os membros. Os amigos têm um papel essencial neste ponto pois podem oferecer condições e satisfazer os desejos dos visitantes, fazendo-os retornar ao museu. Além disso, podem tornar membros em doadores, atrair voluntários e atrair vários grupos sociais e demográficos (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Para manter os amigos satisfeitos, e como forma a recrutar e reter os sócios, é indispensável fazer com que se sintam bem-vindos, necessários e apreciados pelos diretores e funcionários do museu (Vegas 2013). Para Jacques Thuillier (1997, mencionado por Bastos e Carvalho 2012), quando se recruta novos sócios é necessário explorar mais do que o aspeto financeiro associado aos amigos. As pessoas quando se

tornam membros do grupo têm o sentimento “de apropriação do museu como seu, da consciência de um papel verdadeiramente ativo (...) o visitante-amigo pode assim participar daquilo que são as coleções do museu, com o sentimento de que determinada obra ali está, em parte, devido ao seu próprio esforço” (Bastos e Carvalho 2012, 65). Assim, o facto de possuir um cartão de Amigo deve ser visto mais do que uma facilidade financeira ou prática: “é um símbolo de um privilégio excepcional, o de sentir em casa entre séculos de Beleza” (*idem*). Em relação aos visitantes, os GAM podem motivá-los a retornar ao museu através da preparação de um conjunto diversificado de atividades e programas relacionados com as exposições e coleções dos museus.

Em alguns casos, especialmente os grupos de amigos que representam museus regionais, os GAM têm desempenhado um papel integrador muito importante. Os grupos de amigos dos museus podem ter um papel importante na integração de comunidades de imigrantes¹⁸ presentes na localidade ou região de modo a tornar o acesso ao museu mais abrangente e democrático.

A dedicação destes grupos ao museu contribui também para a sua divulgação. A informação passada de boca-a-boca é ainda muito presente no meio cultural (Kotler, Kotler e Kotler 1998). Na verdade, todos os membros têm uma larga rede de contactos (que inclui a família, amigos, colegas de trabalho, entre outros) e, ao partilharem a sua experiência, podem fazer com que mais pessoas conheçam o museu. Para além dos métodos informais, muitos grupos criam as suas próprias ferramentas de divulgação, como redes sociais, boletins, folhetos, entre outros. Neste sentido, os amigos contribuem também para a imagem e reputação do museu junto dos outros públicos.

Os GAM também podem ser uma ferramenta estratégica para a globalização do museu e da sua coleção. Normalmente, os grupos de amigos estão associados a federações que, por sua vez, estão ligadas a redes internacionais, o que pode ajudar a estabelecer parcerias internacionais. Um exemplo notável desta vantagem estratégica é o caso dos amigos dos museus do México. Esta Federação propôs um tratado cultural entre o México, os Estados Unidos e o Canadá que resultasse em benefícios fiscais, seguros, aspetos jurídicos e transportes de obras. A colaboração cultural entre estas comunidades permitiu que as coleções viajassem mais facilmente entre estes países (Serventy 2002).

¹⁸ Um excelente exemplo é o Grupo dos Amigos do Museu de Évora, como iremos falar no ponto seguinte deste trabalho.

Por fim, a dinâmica de mercado e de interesses entre os vários *stakeholders* existentes no sector da cultura faz dos amigos do museu um excelente intermediário, como refere Andresen em “The Social Role of Friends of Museums” (2002). Os amigos podem ser um meio de pressão junto das tutelas para que os objetivos da direção do museu possam ser cumpridos, envolvendo os diversos sectores da governação na sua resolução (Silva 2012). Na Grã-Bretanha, o envolvimento das entidades de decisão política e económica é frequente, isto é, os GAM convidam membros das Câmaras Municipais a juntarem-se a eles, e promovem visitas para agir e influenciar na política cultural do Governo (Serventy 2002).

Em suma, é possível concluir que estes grupos têm desempenhado uma variedade de funções e tarefas muito importantes para os museus. Em alguns museus de pequenas dimensões, os amigos chegam mesmo a desempenhar cargos nas operações do museu. Por seu turno, alguns grandes museus empregam um número tão grande de voluntários que, por vezes, chega a ser igual ou superior ao número de funcionários remunerados do museu (e.g., em 2006, a Smithsonian Institution teve 23 milhões de visitas e 150 milhões de visitantes da Web, mas sem os seus 5.538 voluntários e os seus 4.560 funcionários não seria possível atender a todas necessidades dos visitantes (Kotler, Kotler e Kotler 1998)).

II.3. Amigos do Museu em Portugal

Assim como tem acontecido em vários países, também o panorama museológico português, ainda que revelando grandes fragilidades, tem vindo a alterar-se tentando afirmar-se como um sector dinâmico, como adiantam Neves, Santos e Nunes em “Os museus em Portugal: políticas públicas e dinâmicas do sector em Portugal nos anos mais recentes” (2008). Não obstante, e embora as visitas a museus, a palácios e a monumentos tenham aumentado no último ano¹⁹, apenas 17% dos inquiridos portugueses admitiram ter visitado um museu ou uma galeria no último ano (2013), face aos 76% dos inquiridos na Suécia, sendo a média europeia de 37%. No que diz respeito à relação entre os cidadãos e as atividades culturais e artísticas, mais de sete em dez dos inquiridos em Malta (82%), Itália (80%), Portugal (79%) e Grécia e Roménia (ambos

¹⁹ Em 2013, os museus registaram um milhão de visitas a mais do que em 2012, fazendo um total de 11 milhões de entradas, assim como o *Expresso* notou no seu artigo de 18 de janeiro de 2015, “Visitar um museu já é quase tão comum como ir ao cinema”.

74%) não participam em nenhuma atividade artística/cultural, face à média europeia de 62% (Eurobarómetro 2013).

Em Portugal, foi fundada, em 1998, a Federação dos Amigos dos Museus de Portugal (FAMP) que elege como principais funções “dinamizar e apoiar a ação dos grupos associados, intensificar a comunicação, fomentar a criação de novos grupos e projetar na sociedade a defesa da herança cultural” (FAMP s.d.). A Federação, que conta atualmente com 33 membros, entre membros efetivos, membros honorários e membros beneméritos (lista completa no anexo 4), atribui o Prémio Prof. Reynaldo dos Santos, que se destina a galardoar a melhor exposição temporária apresentada em museus portugueses que tenha um grupo de amigos, mesmo que não sejam sócios da Federação (FAMP s.d.).

Para Isabel Silveira Godinho, presidente da Federação de Amigos dos Museus de Portugal (testemunho oral, ver Anexo 5), a Federação funciona como um guarda-chuva do qual estão dependentes vários museus, cuja principal função é dar apoio aos seus associados, incentivando-os a tornarem-se mais ativos. A presidente considera que os amigos são primos dos voluntários e que, por esse motivo, uma das preocupações prementes da Federação é ativar os membros destes grupos que, por diversas razões, são menos ativos do que outros, e que podem tornar-se voluntários. Para a presidente da federação portuguesa, cada associado deve ter uma missão e um objetivo.

Segundo este testemunho, os grupos de amigos dos museus podem fazer mais e melhor se conseguirem identificar as competências e capacidades dos seus membros. Para tal, diz ser fundamental que as direções dos grupos conheçam os seus membros, para compreenderem em que áreas gostam de trabalhar e de que maneira podem contribuir para o museu²⁰. Neste sentido, considera ser fundamental motivar os voluntários e amigos, por exemplo através da formação, a articularem-se com os funcionários do museu para que todos tenham o mesmo brio profissional e a mesma filosofia. Adianta que é essencial que os amigos sintam que fazem parte do museu, mas também que a direção do museu os veja como tal.

Isabel Silveira Godinho avança também que os amigos dos museus têm um impacto muito relevante na atividades destas instituições. Aliás, na Lei-Quadro dos

²⁰ Isabel Silveira Godinho dá como exemplo um bibliotecário de profissão, que pode dar apoio na organização da biblioteca, e um engenheiro mecânico que pode ser responsável por assegurar o bom funcionamento das máquinas do museu

Museus Portugueses de 2004 (Diário da República 2004), foi incluído um artigo especialmente dedicado à relevância de estruturas associativas e voluntárias, como os grupos de amigos dos museus. Numa perspetiva social, os GAM também revelam ter um lado muito sério para as pessoas, pois gera amizades, funcionando como uma família auxiliar ao museu (testemunho oral, ver anexo 5).

Não deixando de realçar a importância do *fundraising* para um museu, Isabel Godinho considera ser fundamental procurar parceiros que, de alguma forma, na sua política de atuação responsável inclua apoios à cultura. Também neste contexto, os GAM são fundamentais pois os membros têm uma larga rede de contactos. Neste sentido, considera que quantos mais amigos tiverem os grupos, mais fácil será conseguir apoios, mecenias e doações para o museu.

Isabel Cordeiro, colaboradora do Serviço de Investigação e Apoio à Direção, no Museu Nacional de Arte Antiga, refere a importância de os museus trabalharem para vários *stakeholders*, reforçando o valor estratégico dos GAM ao nível da criação de parcerias com várias redes e entidades de forma a atingir mais e diversificado público (testemunho oral, ver anexo 6). Em muitos casos, adianta que os GAM podem ajudar o museu através de parcerias e de protocolos. Neste sentido, um outro exercício desempenhado pelos amigos é explorar a Responsabilidade Social das empresas para que elas se tornem eventuais mecenias ou patrocinadores, com o intuito de trazer benefícios para os museus e para as suas coleções.

Segundo este testemunho, é fundamental que os diretores dos museus mantenham uma relação próxima com os grupos de amigos. Adianta que, quando o diretor define os objetivos e medidas a serem tomadas no futuro, deve pensar em que medida pode aproveitar estrategicamente o contributo e as ferramentas do seu grupo de amigos.

Em Portugal, de uma forma geral, as atividades dos GAM passam pela organização de visitas a outros museus e ao estrangeiro, pela doação e restauro de peças e, em alguns casos, por iniciativas inovadoras e de grande impacto para o museu ou para a comunidade local.

Por exemplo, há vários anos que o Grupo dos Amigos do Museu de Évora tem desenvolvido várias iniciativas com o propósito de envolver a comunidade local e

imigrante. Em 2008,²¹ realizaram um evento para promover a aproximação entre a comunidade local e a comunidade ucraniana. Neste evento participaram a comunidade, o público eborense e o Embaixador da Ucrânia em Portugal.

O contributo da Sociedade dos Amigos do Museu Francisco Tavares Proença Júnior, em Castelo Branco, é também muito relevante. Em 2008, desenvolveu um projeto²¹, que abarcava o envolvimento dos onze municípios do distrito de Castelo Branco com o intuito de criar uma rede cultural intermunicipal que incluísse todos os museus, centros culturais e associações, para que pudessem partilhar informações, recursos e divulgação mútua.

Esta sociedade também está presente na Plataforma Transfronteiriça Mouseion que integra, os museus de Castelo Branco, Portalegre e Évora, de Portugal, e os museus de Cáceres, Badajoz e Placência, de Espanha, contribuindo para uma união de museus dos dois países (SAMFTPJ s.d.).

Por seu turno, David Santos, diretor do Museu do Chiado, em Lisboa, diz que é fundamental haver uma forte relação entre a direção dos museus e os GAM adiantando que procura sempre manter “uma direção com as portas abertas, recetiva a propostas concretas e sempre apoiando essa relação numa grande franqueza (...) no sentido em que, a direção é de facto quem dirige o museu (...) mas os amigos podem dar um contributo muito particular e pode ter influência na direção” (testemunho oral, Anexo 2). O diretor deste museu admite que o seu grupo de amigos funciona como um “SOS” (*idem.*) e que, para além do trabalho de aquisição de novas peças, a “característica mais definidora do GAM do MNAC é a angariação de fundos” (*idem*) pois conseguem muitas vezes “encontrar um mecenas específico para uma situação concreta” (*idem*). Não obstante, o GAM do Museu do Chiado tem desempenhado um papel exemplar de pressão junto do Secretário de Estado da Cultura. Além disso, a partir de 2013, o museu passou a programar exposições de coleções privadas em colaboração com os amigos.

Para a vice-presidente dos Amigos do Museu do Chiado, Adelaide Duarte (testemunho oral, ver anexo 10), o objetivo deste grupo passa pela “participação das atividades que o museu desenvolve (...) através de uma programação própria com autonomia, que tem por objetivo trazer público ao museu, dar a conhecer a coleção do museu e contribuir, em suma, para a dinamização do museu”. O grupo definiu duas

²¹ Fonte: Relatório de Atividades 2008, do Instituto dos Museus e da Conservação.

linhas de trabalho que passam pela realização de um ciclo que se intitula “Colecionar a Arte” que consiste em convidar colecionadores de arte moderna e contemporânea a darem a conhecer as suas coleções ao público, e pela organização de exposições temporárias também a partir de coleções particulares.

O museu Alberto Sampaio, em Guimarães, tem um grupo de amigos mas este é destinado apenas a crianças. A Associação Amiguinhos do Museu de Alberto Sampaio (AMAS) surgiu pela necessidade de a direção do museu se ligar de forma organizada e institucional às faixas mais jovens da população, a quem o museu dedica muitas das suas atividades. Para pertencerem a este grupo e, conseqüentemente, poderem participar nas atividades programadas, os Amiguinhos têm de pagar uma quota anual no valor de 6 euros. Além do mais, o AMAS tem tido um forte apoio por parte do Instituto Português da Juventude da Delegação de Braga (MAS s.d.).

Também o Grupo dos Amigos do Museu Nacional do Azulejo, em Lisboa, tem desempenhado funções muito importantes para o museu. De entre as várias visitas dentro e fora do país que tem realizado ao longo dos anos, o grupo representou um papel fundamental na doação de um espólio bibliográfico e na doação de peças de cerâmica, quer por parte do grupo, quer por parte de associados individualmente²¹. Surpreendentemente, este grupo tem passado por algumas dificuldades e encontra-se num processo de extinção (testemunho via email).

Por outro lado, há grupos mais recentes que se vão constituindo, como é o caso do Grupo dos Amigos da Casa-Museu Anastácio Gonçalves, em Lisboa. Fundado em 2007, este grupo tem promovido vários cursos para adultos e jovens, visitas guiadas a outros museus nacionais e concertos de música para bebés (CMAG s.d.). O Grupo dos Amigos do Museu do Oriente também é um desses exemplos, e foca a sua atividade principal na organização de visitas guiadas e passeios a museus e monumentos no país e no exterior (testemunho oral, por telefone).

A Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva não tem um grupo de amigos mas tem um Coletivo de Jovens, fundado em fevereiro de 2014 e pioneiro em Portugal. De acordo com a responsável por este grupo, Filipa de Alves Sousa, (testemunho oral, ver Anexo 3):

“o grupo não surge para apoiar o museu, como é a principal função dos grupos de amigos do museu, mas surge para reforçar o papel social do

museu (...) [pois] surge como um criador de oportunidades para ajudar os jovens a desenvolver competências, a envolverem-se na produção de iniciativas, dando-lhes condições para *networking*, entre outras coisas”.

Para tal, admite que é importante colocar estes jovens em contacto com “pessoas inspiradoras” de várias áreas, para lhes mostrarem e darem a conhecer a realidade e o dia-a-dia desses profissionais. Neste caso, o Museu ativa o seu papel responsável para com a sociedade, oferecendo oportunidades a jovens profissionais ou a jovens que, à partida, não tinham oportunidades, para estarem em contacto com as redes de pessoas, de artistas, de parceiros, infraestruturas e da programação que, num todo, funciona como uma plataforma.

Para Filipa Sousa é fundamental “desconstruir a ideia de que os jovens estão relacionados com ilegalidades e, se estão, então [o museu deve] aproveitar esse empreendedorismo (...) e dar-lhes visibilidade num espaço tão institucional como é o espaço do museu”. Neste sentido, o propósito do museu é “acreditar no jovem o suficiente para lhe dar responsabilidades; eles podem programar, filmar, expor o trabalho deles”.

Serralves, no Porto, também atribui um contributo inovador aos grupos de amigos portugueses (Serralves s.d.). Esta Fundação conta com dois tipos de amigos: os Amigos da Coleção de Arte Contemporânea e os Amigos de Serralves, cujos propósitos são diferentes. Estas duas categorias permitem que os visitantes se associem ao grupo cujos objetivos e fins lhes sejam mais prediletos e que cumpram os gostos pessoais.

Além do mais, os Amigos de Serralves têm uma clara consciência da importância de associar ao grupo pessoas reputadas e conhecidas do público. Mais uma vez, Serralves mostra-se pioneiro pois, como forma a atrair novos membros e diversificados públicos, convidou o chefe de cozinha José Avillez, a apresentadora de televisão Filomena Cautela, entre outros, a promoverem o Grupo de Amigos de Serralves²⁵.

Por fim, o Grupo de Amigos do Museu da Guarda considera fundamental atrair novos públicos. Em 2008, desenvolveu uma visita guiada a um público específico e estratégico: os polícias e guardas (*vide* Nota 21). Os amigos entenderam que, se dessem a conhecer as coleções do museu, os horários de abertura e os preços de entrada aos polícias, para além de atraírem um tipo de público diferente, estavam a formar um público que poderia divulgar o museu, por estar em contacto com as pessoas em muitas

situações. Mais tarde, em 2011, promoveu uma iniciativa que consistia num “chá das cinco” de modo a “divulgar o espaço e de atrair novos públicos”, como foi mencionado no Diário as Beiras, no artigo de 27 de julho de 2010 “Amigos do Museu da Guarda promovem espaço com “Chá das 5””.

2.2.1. Dados

No âmbito da nossa dissertação, a título meramente exploratório, foi realizado um inquérito. O inquérito, realizado entre os dias 16 e 30 de janeiro de 2015, tem uma amostra de 133 indivíduos. Em referência ao género dos inquiridos, 93 eram do feminino e 40 do masculino; relativamente às idades foram registadas 7 respostas de pessoas entre as 15 e os 18 anos, 56 de pessoas entre os 19 e os 24 anos, 26 de pessoas entre os 25 e os 30 anos, 16 de pessoas entre os 41 e os 50 anos e 9 de pessoas com mais de 50 anos. Encontram-se distribuídos entre Lisboa (93 respostas), Coimbra (13 respostas), Leiria (11 respostas), Porto (5 respostas), Santarém (3 respostas), Évora (2 respostas) e Aveiro, Viana do Castelo, Tomar e Setúbal (1 respostas cada) (perguntas e resultados no Anexo 1). Em relação à escolaridade, 17 tinham o secundário, 3 o bacharelato, 74 a licenciatura, 35 o mestrado e 4 o doutoramento.

Quando questionados, apenas 81 pessoas disseram saber que existiam grupos de amigos dos museus (face às 52 pessoas que não conheciam a sua existência) mas apenas 4 pessoas disseram pertencer a algum grupo de amigos (foram identificados o Grupo de Arte e Música Espírita, a Liga dos Amigos do Museu Militar, do Porto, e o Grupo de Amigos do Museu de Arte Sacra e Etnologia, de Fátima).

Em relação ao nível de importância que os inquiridos dão aos grupos de amigos, numa escala de 0 a 9, em que 0 representa nenhuma importância e 9 representa total importância, dos 81 inquiridos que responderam saber que existem grupos de amigos do museu, 25% classificaram com o nível 7, 18% com o nível 9, 16% com o nível 8 e apenas 5% com o nível 2. As quatro funções desempenhadas pelos grupos de amigos do museu consideradas mais importantes pelos inquiridos foram a divulgação da programação do museu (49 respostas), o apoio na angariação de mecenas (33 respostas), a possibilidade de desenvolver atividades independente da programação do museu (31 respostas) e o apoio ao restauro de obras de arte do acervo (25 respostas). Houve ainda 18 pessoas que reponderam “não sei quais são as funções”.

Por fim, os quatro benefícios para os sócios dos GAM mais destacados pelos portugueses inquiridos foram os descontos para exposições (51 respostas), descontos nas publicações (39 respostas), ter acesso a visitas programadas às exposições e arquivos do museu (35 respostas) e ter acesso a novas exposições e atividades (35 respostas).

II.4. Amigos do Museu: Casos Internacionais

Ao longo dos últimos anos, os grupos de amigos dos museus têm atuado em diferentes contextos sociais e económicos que, por si só, significam diferentes necessidades e funções. Os amigos, em alguns países, têm um papel mais dinâmico, interventivo e ativo.

Por exemplo, no Canadá, os GAM começaram por surgir quando os indivíduos quiseram conservar e mostrar o seu património. Contudo, o elevado número de imigrantes deste país fez com que houvesse um crescimento notório de museus etnográficos, uma vez que também essas comunidades desejam mostrar as riquezas da sua cultura, como é o caso do Ukrainian Museum of Canada em Saskatchewan (Goad e Mascall 1992).

De entre várias funções que os GAM podem cumprir, Diana Goad, ex-presidente e fundadora da The Canadian Federation of Friends of Museums, e Blair Mascall (1992) dão destaque à importância das relações entre os membros dos GAM e os representantes dos governos e outras entidades (sindicatos, corporações, etc.) para discutir temas, como resoluções governamentais sobre assuntos museológicos. Para tal, a federação canadiana decidiu celebrar as suas conferências anuais alternativamente em diversas zonas do Canadá, e esse esforço tem conseguido atrair novos membros, fortalecendo as associações regionais e dando-lhes mais força para exercer pressão junto dos governos locais. Por exemplo, em 2008, Ottawa, uma das sete principais cidades do Canadá, fez grandes cortes no orçamento anual para a programação cultural o que levaria, de acordo com Peter Homulos, então presidente da Federação, que “a cidade [fosse] praticamente abdicar de toda a responsabilidade para a programação cultural” (TCHOO s.d.). Para combater essa redução do orçamento, a Canadian Federation of Friends of Museums juntou-se a outros grupos culturais e de preservação do património, de modo a exigir que os cortes propostos fossem rejeitados pela Câmara Municipal. A federação

ofereceu-se para trabalhar com a cidade e com os seus representantes políticos para encontrarem formas de reforçar a vitalidade e sustentabilidade do património, artes e comunidade cultural.

Por fim, Goad e Mascall (1992) relembram que depois da morte de Edmund C. Bovey, ex-presidente da The Canadian Federation of Friends of Museums e também da federação mundial, foi criado um prémio para homenagear os voluntários, galardão que ainda hoje se mantém. Este prémio mostra a importância e o reconhecimento dos voluntários para a comunidade cultural, distinguindo os voluntários que trabalhem tanto em museus nacionais, como regionais e locais.

Para Annick Bourlet, Presidente Honorária da La Fédération Française des Sociétés d'Amis de Musées, (1992) existem três características que podemos associar aos amigos dos museus: comunicação, informação e estímulo. Ao divulgar as várias atividades organizadas pelos grupos de amigos dos museus franceses, Bourlet acreditava que poderia estimular outros grupos a também realizarem atividades para envolver a comunidade local. Além disso, é convicta de que a comunicação e divulgação das atividades do museu fazem com que as comunidades conheçam e queiram visitar os seus próprios museus.

Um outro contributo desta autora para a compreensão do papel dos grupos de amigos do museu é a importância de estabelecer relações entre empresas e o museu, isto é, tornar as empresas responsáveis socialmente, por exemplo tornando os seus funcionários “Amigos do Museu”.

Por sua vez, Birgitta Jungner (1992) mostra que também é importante que o GAM tenha um grupo de mecenas reputado e distinguido de forma a atrair outros membros e outros mecenas, dando o exemplo de que, até 1992, o grupo de amigos do Nordiska Museet teve três presidentes, todos da casa real sueca.

Também em Espanha, o grupo dos amigos do Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, em Madrid, tem como presidente a Rainha D. Sofia. Além do mais, este grupo de amigos contacta empresas ou entidades bancárias para financiarem algumas exposições do museu tornando-as Sócios Benfeitores (Rodríguez e Martínez s/d)

Em Itália, os GAM têm um marcante papel no restauro e recuperação do património, na organização de iniciativas e no apoio na publicação de obras. Além disso, Barbara Santoro (1992) ex-secretária geral da Federazione Italiana degli Amici

dei Musei, reforça a importância dos GAM na publicação de revistas e jornais, na organização de encontros para jovens e na organização de concertos em parques locais com o objetivo de atrair turistas e as pessoas locais.

O caso australiano é também de sucesso. Por exemplo, no âmbito da celebração do bicentenário da Austrália, em 1988, o número de membros da Federação Australiana de Amigos do Museu aumentou substancialmente e, em apenas três anos, a Sociedade da Art Gallery of New South Wales, em Sidney, angariou 1 milhão de dólares australianos (Tunny, Elder e Cedillo, 1992). Além disso, a pressão dos amigos junto das entidades foi determinante para a decisão do Governo Federal construir o National Museum of Australia (Serventy 2002).

Uma realidade diferente foi a do Brasil. Na década de 90 do século passado, Marilyn Mange (1992) deparou-se com problemas diferentes dos apresentados até agora, nomeadamente como fomentar o interesse cultural quando existiam problemas socioeconómicos prioritários, ou como obter doações culturais quando os salários eram instáveis. Nesta perspetiva, os grupos de amigos dos museus do Brasil tinham um trabalho redobrado na medida em que as famílias e as crianças não estavam habituadas a ir a museus, nem a fazer voluntariado. Para combater estes dois problemas, a Federação dos Amigos dos Museus do Brasil (FEAMBRA) trabalhou arduamente para criar visitas para crianças, recorrendo a fundos de empresas locais para pagar o transporte e mostrando às pessoas de que forma o voluntariado é importante para a manutenção e continuidade dos museus. Embora pouco difundida no Brasil, a existência de associações que auxiliem o museu a atingir todos os seus objetivos está a ganhar relevância e os esforços têm sido muitos, por exemplo, a FEAMBRA é das poucas federações nacionais com uma sede. Fundada em 2012, a sede desta federação possui um espaço cultural dedicado a museus e aos seus amigos, possuindo ainda uma sala de música, biblioteca, uma sala para cursos e um espaço exterior (FEAMBRA s.d.).

Por seu turno, a US Federation of Friends of Museum decidiu implementar um programa para estimular o interesse dos jovens nos seus museus e no seu património cultural por meio de atividades educativas. Neste sentido, em 2010, a Federação dedicou 1 milhão de dólares para aumentar os programas pós-escolares, para pagar às crianças o transporte para os museus, para promover programas de arte e para financiar material de arte (USFFM 2010).

Já na Argentina, os amigos dos museus assumem um papel significativo na promoção do património cultural. Inés Barón Supervielle, Presidente da Federación Argentina de Amigos de Museos (2013), reconhece que, nos dias de hoje, os museus deparam-se com um público mais diversificado mas também mais exigente. Neste sentido, recomenda e refere que se torna iminente e urgente atualizar as associações de amigos, os seus membros, as suas atividades e o meio como atuam, para que possam cumprir o seu papel social de forma mais eficaz.

Para Victoria Noorthorn (Piantini 2013), diretora do Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, é importante haver uma grande articulação entre o departamento de fundos do museu e os amigos do museu dando como exemplo o seu museu: o Departamento de Desenvolvimento de Fundos pode recorrer a quatro áreas, nomeadamente os grandes doadores e pessoas individuais, as empresas, os organismos de cooperação internacional e a sua Associação dos Amigos. Neste sentido “trabalhar uma relação muito, muito estreita entre a Associação dos Amigos e o Departamento de Desenvolvimento de Fundos” permite “melhorar tanto o *know-how* do museu como todas as conexões e história dos amigos em relação ao museu” (Piantini 2013, 21).

No Chipre, a federação nacional tem um papel essencial nas questões da educação e, para tal, tem vindo a organizar visitas aos museus para todos os alunos das escolas primárias, cuja iniciativa passou a integrar os planos de estudos do Sistema Educativo Estatal; em Bangucoque, os GAM organizam grupos de estudo e desenvolveram guias em seis línguas diferentes para tornar o museu inclusivo; em Hong Kong, pode destacar-se um empréstimo, patrocinado pelos GAM, destinado aos Tesouros Egípcios, do British Museum, em Londres (Serventy 2002); na América do Sul, a Federação transformou autocarros em autocarros-museu para levá-los a zonas ruais mais isoladas; e, no Egito, os GAM recuperaram o artesanato tradicional, contribuindo para a criação de empregos, pois os artesãos mais velhos passaram a formar os mais jovens (Parthogh 2002).

Além do mais, como já foi referido, os museus estão cada vez mais preocupados em atrair os jovens para o museu; alguns museus internacionais são também muito ativos nessa tarefa. No Tate Modern, em Londres, a música contemporânea é combinada com as instalações de arte; no Musée du Louvre, em Paris, os jovens com idade inferior a 26 anos têm entrada gratuita nas noites de sexta-feira, e na maioria das galerias do museu; o American Museum of Natural History, em Nova Iorque, tem uma

oferta ampla de programas que incluem música, palestras, visitas a exposições com refeição e exibições de filmes para jovens adultos; e o Chicago History Museum oferece a grupos de jovens adultos a oportunidades de criarem exposições e programas (Kotler, Kotler e Kotler 1998).

Por fim, são muitos os museus internacionais que já têm Grupos de Amigos Jovens do Museu. O Museum of Modern Art (MoMA), em Nova Iorque, tem várias associações de amigos, nomeadamente a Associação Júnior (MoMA s.d.) que consiste num grupo de pessoas com idades entre 21 a 40 anos. Esta associação, fundada em 1990, fornece aos seus membros a oportunidade de participar e apoiar programas de arte moderna e contemporânea, tanto no Museu como na comunidade artística em geral. Por sua vez, o British Museum, em Londres, tem um grupo designado Young Friends (The British Museum s.d.) com idades entre os 8 e os 15 anos; o Museum of Jewish Heritage – A Living Memorial to the Holocaust, em Nova Iorque, tem um grupo designado Young Friends of the Museum (MJH s.d.) constituído por pessoas entre os 21 e os 39 anos que programam várias exposições no Museu, desde programas educacionais a eventos para homenagear os sobreviventes do Holocausto; e a Art Gallery of New South Wales, em Sidney, tem um grupo de jovens que, depois de ver o seu número de sócios diminuir de 1092 para 369 membros, decidiu ativar-se com um evento noturno que incluiu a atuação de bandas de *jazz/funk* atraindo mais de 200 jovens ao museu (Forster 2014).

PARTE III: Amigos dos Museus: um vetor estratégico e contemporâneo

As atuais mudanças sociais, políticas e económicas estão a transformar não só o modo como os museus mantêm a sua sustentabilidade e recriam a sua missão social, como também o modo como vivemos os espaços culturais; os museus, que na sua génese serviram de estruturas fundadoras das identidades nacionais, regionais e locais, têm hoje novos desafios e novas responsabilidades. Apesar de todas estas transformações, os museus tomaram delas consciência e têm procurado encontrar novas direções, pois representam hoje um polo agregador das cidades criativas, centros decisivos na promoção e sustentabilidade das cidades e regiões.

O trabalho que agora apresentamos resulta de uma análise crítica da atividade de uma estrutura histórica de apoio aos museus, também ela a passar por grandes mudanças, desafios e oportunidades ao nível nacional e internacional. Do mesmo modo que as estruturas e os interesses socioculturais têm vindo a sofrer grandes mudanças, também os novos desafios — e com eles vêm também novas oportunidades — que os museus enfrentam já não passam apenas pela angariação de novas peças para os acervos, pelo restauro de obras ou pela angariação de fundos e mecenas; os novos desafios passam pela também difícil tarefa de atrair público que é cada vez mais diversificado. Só assim é possível ter museus dinâmicos, inclusivos, criativos e com importância estratégica.

O desafio é grande e o leque de concorrentes diretos e indiretos é cada vez maior. Esta realidade é bem conhecida. O papel do museu na sociedade futura é um tema muito discutido por entidades e especialistas em museologia em todo o mundo; há uma grande unanimidade em considerar que é urgente unir esforços para criar novas oportunidades e diversificar ações para os espaços culturais e para os museus (OPASI 2001; Walzl 2006; Kotler, Kotler e Kotler 1998).

É neste sentido que o presente trabalho dirige a sua atenção para os Grupos dos Amigos dos Museus, pois consideramos haver oportunidade em potenciar uma estrutura que deve ser considerada um vetor estratégico para o museu — um pivô imprescindível na programação e atividade dos museus, seja ao nível das suas tarefas tradicionais, seja ao nível das novas oportunidades no domínio da responsabilidade social e do *networking*.

Uma vez que o museu tem uma natureza institucional, dependente de um estado, de uma fundação ou de uma coleção privada, e ainda que cada vez mais se tente adaptar e acompanhar a evolução e exigências da sociedade, necessita manter o seu carácter institucional, pois disso depende a sua imagem, a sua integridade e a conservação dos objetos que acolhe, seja ao nível nacional, regional, local ou, no caso das fundações ou instituições privadas, dos seus fundadores ou donatários.

Ora, os GAM, enquanto estrutura informal (entenda-se, com menos rigidez institucional), com uma forte componente da sociedade civil, mas respeitada e valorizada pelas federações nacionais e internacionais, pelos museus e pelos *stakeholders*, podem reconquistar um novo papel enquanto facilitadores em várias áreas do museu; podem funcionar como pivô, na medida em que podem, tal como o próprio conceito indica, atuar em todas as dimensões, e principalmente naquelas áreas em que a formalidade institucional dos museus não o permite.

Assim, consideramos haver a necessidade de uma atualização interna dos GAM. Neste percurso de atualização, é importante garantir que os GAM ganhem uma representação social e politicamente mais convincente, para darem respostas a novas necessidades emergentes, sem descurar, naturalmente, as permanentes necessidades de angariação de peças, etc.

Assim, visto que a consolidação e a angariação de novas peças para o acervo é uma tarefa garantida e bem executada por estes grupos, reconhecemos-lhes estas novas potencialidades, pois parece-nos evidente que há novas oportunidades para estes grupos continuarem a ter um papel tão marcante, como tiveram ao longo da sua história.

III.1. Atualização e valorização da estrutura dos Grupos dos Amigos dos Museus

Considerando que os GAM podem ter novas oportunidades de ação e, inclusive, de melhorar as tarefas tradicionais, é indispensável que haja uma atualização dos GAM para se poderem afirmar enquanto grupo de representação convincente (Bourlet 2001)²². Este processo de atualização pode ser realizado a partir de duas áreas: 1) estrutura do grupo e 2) forma de comunicação.

²² Por grupo de representação convincente, entende-se um grupo que, quer pela sua expressão quantitativa e/ou qualitativa, possam representar um elemento capaz de projetar os seus projetos com expressão ao nível das entidades decisórias e ao nível do mecenato.

É frequente dizer-se que os museus são hoje frequentados por um público mais exigente. Esta exigência não tem apenas a ver com as expectativas das pessoas, mas também com a diversidade do público. Se, antes, as pessoas que visitavam os museus faziam parte de uma classe alta e instruída, e portanto com acesso facilitado à educação e à formação, hoje os públicos são cada vez mais segmentados e heterogêneos, com características e necessidades e gostos diferentes; além do mais, a classe média, que representa a maioria dos visitantes, também tem hoje níveis elevados de instrução. Neste sentido, também os GAM estão sujeitos a esses públicos, necessitando de renovar e atualizar a sua estrutura interna que, quanto a nós, deve partir de dois pressupostos: *a)* apostar na reestruturação de modo a permitir uma maior horizontalidade dos seus membros; *b)* atrair pessoas com características diferentes, como os jovens, a terceira idade, e outros elementos representantes do público que não tenham como hábito visitar museus.

Ainda que a existência de um corpo diretivo seja fundamental para o grupo, não fosse essa a característica de qualquer estrutura social de representação democrática, na medida em que aglutina todos os membros e dá voz às necessidades e desejos dos membros, é também fundamental que haja equilíbrio e igualdade entre os membros do GAM, para que todos os membros participem ativamente e sintam que têm a mesma relevância para o grupo, assim o afirma a presidente honorária da Fédération Française des Sociétés des Amis des Musées (Bourlet 2001). O processo de reorganização dos grupos (*horizontalização*), de modo a que os novos membros se sintam mais motivados, mais integrados e mais envolvidos, permitirá potenciar as competências e capacidades específicas de cada elemento, como a presidente da federação portuguesa refere (anexo 5) e com isso garantir que os GAM possam representar, verdadeiramente, um vetor democratizador do acesso à cultura²³.

Do mesmo modo que o processo de horizontalidade pode significar um factor de mudança decisivo ao nível dos elementos do grupo, é interessante notar que existe cada vez mais, entre os vários GAM nacionais e internacionais, este tipo de horizontalidade, na medida em que só assim podem funcionar como uma rede, sem preconceitos relacionados com a maior ou menor importância da instituição que representam (Bourlet 2001). Este modelo de organização é facilitador das sinergias entre os mais variados

²³ A presidente honorária da federação francesa (Bourlet 2001) refere o exemplo da entrada de uma enfermeira para um grupo de amigos que desenvolveu um projeto com pessoas com incapacidades, o que fez ganhar em França consciência de como os grupos de amigos não apoiavam este tipo de público.

grupos, independentemente de se tratar de um grupo de amplitude nacional ou regional. Por exemplo, a experiência desenvolvida pela longa atividade do GAM do Museu Nacional de Arte Antiga (como iremos analisar no ponto seguinte desta dissertação), assim como a sua rede de contactos, pode ser decisivo para um museu de cariz mais local, como o Museu Grão Vasco, em Viseu.

Quando falamos da necessidade de os GAM se atualizarem, pretendemos dizer com isto que seria vantajoso angariar dois novos tipos de membros, a saber: por um lado, as pessoas que por norma não associamos aos museus, mas que são reconhecidos atores dinâmicos em outras áreas de atividade como, por exemplo, na área das organizações não governamentais, ou de solidariedade social, na área da comunicação, na área da educação e formação; pessoas que tenham visibilidade social e que possam reforçar a sustentabilidade do grupo. Na realidade, este último tipo de membros pode desempenhar um papel estratégico para o museu: primeiro, porque permite que o grupo garanta uma representação mais influente e convincente junto da tutela, Estado, empresas-mecenas e do próprio museu; segundo, porque representa vários grupos sociais o que, conseqüentemente, facilita a divulgação das atividades e a angariação de novos membros (Bourlet 2001). Admitimos que os GAM são valorizados se forem constituídos por um elevado número de membros mas também por membros representativos da sociedade e por membros reconhecidos nas suas áreas de atuação.

Por outro lado, as pessoas que gostam e visitam os museus mas que, devido à excessiva hierarquia ou à ideia de que o grupo é “fechado sobre si mesmo” e destinado a um pequeno grupo de pessoas, não se sentem bem a participar ativamente no dia-a-dia do museu e do grupo. Deste grupo de pessoas salientamos os jovens, as pessoas da terceira idade, as comunidades de imigrantes ou as pessoas com deficiências ou incapacidades. Aliás, o primeiro tipo de associados que destacámos, poderá permitir, em certa medida, uma divulgação e a partilha da sua experiência com este grupo minoritário: o professor universitário, por manter um contacto mais próximo com os jovens estudantes, pode incentivá-los a visitar o museu e a participar no grupo, ou o representante de uma associação de solidariedade social poderá servir de exemplo e desafiar os seus associados a participarem no grupo dos amigos.

Assim como a estrutura interna necessita ser atualizada, também a forma como o GAM comunica as suas atividades necessita ser potencializada e otimizada. Ainda que a maioria dos grupos de amigos já utilize os novos meios de comunicação e de

divulgação, como, por exemplo, o Facebook e as *newsletters*, é importante referir que essas ferramentas não são suficientes. Isto porque, se é verdade que as redes sociais virtuais permitem chegar a um largo número de pessoas, também é verdade que não garantem um contacto próximo e pessoal; e é, este último ponto, um dos fatores principais das associações, isto é, a possibilidade de partilha de experiências, de contactos e de momentos. Neste sentido, constatámos que deve ser feito um esforço para tornar cada membro num instrumento de comunicação e de divulgação do museu, assim como também Bourlet (2001) sugere, a motivação em divulgar o museu passa pela partilha da vivência no museu: o professor que é amigo do museu pode partilhar com os seus alunos, o bibliotecário poderá divulgar juntos dos utilizadores da biblioteca, e o representante de uma associação de imigrantes pode partilhar com os seus sócios.

Sem desconsiderar o poder e o papel indispensáveis das redes sociais virtuais, a divulgação da informação através do boca-a-boca é, neste caso, mais eficaz pois as pessoas poderão partilhar momentos com amigos e com pessoas com os mesmos gostos (Kotler, Kotler e Kotler 1998, Silveira Godinho, anexo 5 e Alves de Sousa, anexo 3). Mas não podemos esquecer que a adoção deste papel de comunicador do museu e do grupo, por parte dos membros, só será garantida se estes se sentirem bem-vindos e integrados no grupo: os membros necessitam sentir que não há contributos mais ou menos importantes do que outros (mais uma vez falamos da questão da horizontalidade e igualdade dos membros).

III.2. Novas oportunidades

Assim, exposta a urgência de atualização dos GAM, podemos concluir que, de entre várias e importantes funções desempenhadas pelos Amigos dos Museus, existem algumas tarefas que podem ser destacadas e vistas como oportunidades. Neste caso, aglutinamo-las em dois principais grupos: a responsabilidade social e o *networking*.

Ainda que estas medidas representem oportunidades de mudança e de atuação dos GAM, não queremos com isto dizer que elas devem ser aplicadas todas em simultâneo; cabe ao grupo de amigos, sempre em articulação com o museu e com as relações públicas e o marketing, perceber quais as vertentes que podem ser exploradas tendo em vista o meio envolvente do museu e os objetivos traçados pela direção do museu.

3.2.1. Responsabilidade Social

Se é verdade que a maioria dos museus tem um serviço educativo, e que muito fazem para conseguir chegar, na maioria dos casos, ao público infantil, também é verdade que os GAM têm desempenhado um papel essencial na promoção de visitas guiadas às coleções e exposições do museu. Ainda assim, advêm destas duas realidades, oportunidades de atuação e dinamização dos GAM, através, a saber: da integração e da inclusão.

Os museus têm hoje mais desafios devido à sua abertura para novos grupos sociais. Embora as direções dos museus, em articulação com os gabinetes de marketing, tentem conhecer as necessidades do público de modo a tornar o museu mais integrador e inclusivo²⁴, muitas vezes, devido aos poucos e cada vez mais reduzidos recursos financeiros e à falta de técnicos especializados, as direções dos museus têm dificuldade em dar resposta aos segmentos de público que representam as minorias. Neste sentido, dada a natureza menos institucional (mas representativa e valorizada) dos GAM e o facto de não terem exigências de prazos ou de resultados imediatos (como é o caso dos museus que são pressionados e têm de responder à sua tutela ou patrocinadores), os amigos podem funcionar como pivô na medida em que, podem testar atividades e reforçar os laços entre o museu e esses grupos.

Neste sentido, os amigos têm a oportunidade de desempenhar um papel responsável e integrador pois podem trabalhar para satisfazer as necessidades de públicos minoritários, entre eles as comunidades de imigrantes dos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) residentes em Portugal, porque, embora o passado colonial seja um fator que dificulte a ligação dessas comunidades aos museus portugueses, os amigos devem explorar o facto de essas comunidades serem importantes para o museu pois, em certa medida, a sua história é também uma história colaborativa.

Também no que concerne às comunidades de imigrantes de outros países, os GAM podem trabalhar, por exemplo, junto dos jovens que, em alguns casos, se afastaram e perderam a sua matriz sociocultural. Estes jovens imigrantes que vão crescendo nos novos países sentem a necessidade de se integrar na sociedade que os

²⁴ Como já vimos na parte II deste trabalho, muitos museus tentam criar alternativas de acesso aos museus através de parcerias com os transportes públicos; procuram construir rampas e elevadores que deem acesso a todas as partes do museu; procuram recriar as fontes de informação; procuram, em alguns casos, disponibilizar a tradução em *braille*, entre outras coisas.

acolheu, porque se, de alguma forma, os encarregados de educação portugueses transmitem a nossa matriz religiosa-católica e dos Descobrimentos, um indivíduo de uma comunidade imigrante não perspetiva Portugal da mesma forma. Neste sentido, é essencial estimular e permitir o acesso cultural através das obras de arte, da sua significação, de modo a que estes grupos se sintam mais identificados, facilitando a integração. Esse trabalho pode ser feito através de parcerias com as embaixadas e/ou com as entidades e organizações que representam essas pessoas²⁵. Todavia, estas medidas só fazem sentido em estreita programação com o museu.

Ainda ao nível da integração, e como é frequentemente referido, uma das tarefas mais difíceis para os museus e, por conseguinte para os seus grupos de amigos, tem sido a de desenvolver atividades que levem os jovens a visitarem os museus (Popescu 2007; Gurel e Kavak 2010; Walzl 2006; Forster 2014). Aliada à necessidade de se atualizarem, os GAM podem ver na angariação deste grupo de pessoas a possibilidade de crescer e de atuar.

Se os jovens entre os 16 e os 18 anos e entre os 19 e os 25 anos normalmente já não vão ao museu com os pais, nem com as escolas, é necessário criar soluções para atraí-los²⁶. Em primeiro lugar, é importante referir que os jovens têm, frequentemente, ídolos e pessoas que seguem virtualmente. Neste sentido, consideramos que uma estratégia a ser aplicada pelos grupos de amigos consiste em convidar ícones públicos (sem nunca esquecer a natureza do museu), que façam parte das redes, ainda que virtuais, dos jovens, designadamente os comediantes, os músicos, os artistas, entre outros, a tornarem-se amigos do museu. Estas pessoas, conhecidas do público jovem são, na maioria das vezes, fontes de inspiração e de motivação o que pode servir de ponte entre o museu e esse segmento²⁷. Podem e devem ser os GAM a desempenhar esta tarefa porque, devido à sua estrutura informal, baseada no voluntariado e na entrega pessoal, nunca põem em causa a estrutura e o propósito do museu, pois a sua direção tem de manter o carácter institucional enquanto representante do património cultural e histórico.

²⁵ Como é o caso exemplar do Museu de Évora que desenvolve anualmente atividades com as suas comunidades imigrantes, como referimos no ponto II deste trabalho.

²⁶ Sem descurar as atividades dinâmicas e alternativas que os museus têm vindo a desenvolver para os jovens, como abordámos já neste trabalho, os GAM têm ainda um grande espaço de atuação.

²⁷ Como é o exemplo de Serralves, que referimos no ponto II deste trabalho, e como Filipa Alves de Sousa refere no seu testemunho (anexo 3), foi essencial “trazer os ídolos para dentro do museu”.

Em segundo lugar, acreditamos que a aproximação feita a esse grupo deve ser minuciosa: as visitas guiadas não podem ser mecânicas nem estáticas; pelo contrário, devem explorar a capacidade de criatividade, de inovação e de aprendizagem. Deixando de desenvolver iniciativas apenas vocacionadas para o público em geral, os GAM podem ver nestes públicos específicos uma oportunidade de atuação. Os GAM devem ser verdadeiros comunicadores e adaptar o seu discurso ao público a quem se dirigem: o que uma pessoa da terceira idade espera ouvir e extrair de uma visita ao museu será certamente diferente do que um jovem entre os 16 e os 18 anos pretende.

A propósito da terceira idade, que muitas vezes não tinha o hábito ir a um museu, e uma vez que muitas casas de terceira idade procuram atividades mais lúdicas, os GAM podem ver neste grupo a oportunidade de criar visitas com características específicas, como por exemplo visitas mais curtas e com um tipo de comunicação apropriado.

Por último, o museu deve ser um espaço educativo, mas também inclusivo. Mais uma vez, os GAM podem servir de pivô para testar as atividades e as expectativas dessas minorias, sempre em parceria com as associações e organizações representantes das pessoas com deficiências ou incapacidade. Em relação às pessoas de mobilidade reduzida, muitos têm sido os esforços das direções para tornarem o acesso ao museu mais facilitado, através de adoção de rampas, de lugares de estacionamento próximos da entrada, entre outras – aliás, essas medidas são hoje exigidas para qualquer espaço aberto ao público. Porém, e embora alguns museus²⁸ comecem a trabalhar a pensar na população de cegos e/ou amblíopes²⁹, a população surda, os deficientes mentais³⁰ (com

²⁸ O Victoria and Albert Museum, em Londres, é um caso absolutamente excecional: tem acesso facilitado a pessoas com deficiência motora, e garante facilidade para pessoas com deficiência física, com deficiência auditiva (promove visitas guiadas em Língua Gestual Britânica), com deficiência visual, promove visitas guiadas para deficientes visuais, com dificuldades de aprendizagem ou dislexia, tem um site com declaração de acessibilidade, usando o software Speech Browsealoud, tem fotografias descritas para cegos e amblíopes e informações para deficientes visuais (V&A s.d.).

²⁹ Vejamos o exemplo do Museu do Prado que organizou uma exposição, que tem lugar entre o dia 20 de janeiro e o dia 28 de junho de 2015, designada “Hoy toca el Prado”. Nesta exposição estão expostas obras de Velásquez, Goya, Da Vinci, El Greco, Van der Hamen e Correggio, mas os visitantes podem tocá-las. Através do tacto, os visitantes poderão apreciar as diferentes texturas e volumes que compõem as obras. Ainda que à primeira vista se perceba que é destinada aos invisuais, a exposição também é apreciada pelo público em geral, uma vez que podem experimentar a obra de arte de outra forma (o museu disponibiliza óculos pretos opacos) como é explicado no Artigo do *20 Minutos*, de 19 de janeiro de 2015 “El Prado: prohibido no tocar, estas obras son para ciegos”.

³⁰ Tome-se o caso da Albertina Kerr’s Gallery, em Portland, nos Estados Unidos da América, que consiste numa galeria de arte destinada a pessoas com deficiências mentais (Albertina Kerr s.d.), ou o Arts Projects Australia, em Victoria, que consiste num estúdio para que artistas com deficiências cognitivas possam trabalhar, entre muitos outros (APA s.d.).

défice cognitivo), os doentes mentais ou com pessoas com doenças graves ou terminais³¹, ainda há, especialmente em Portugal, um grande espaço de atuação. Em articulação com a direção do museu, os GAM podem procurar estabelecer parcerias com as associações e federações que representem estas populações, ou com institutos e centros que trabalhem com equipamentos para a comunicação aumentativa ou alternativa de modo a que estas pessoas se sintam incluídas no museu.

4.2.2. *Networking*

A segunda dimensão que pode representar uma oportunidade para o futuro dos GAM prende-se com as potencialidades de *networking* que lhes estão associadas. Esta dimensão é entendida como um vetor estratégico para o museu pois representa redes de contactos, parcerias nacionais, regionais e internacionais, influências junto do Estado e empresas, e angariação de mecenas.

Se um maior número de membros significa, como já vimos, uma representação mais convincente junto dos *stakeholders* (quer ao nível da qualidade, quer ao nível da quantidade dos membros), também significa uma enorme rede de contactos. Essa rede é determinante para o museu porque possibilita atrair novos mecenas, arranjar alternativas para problemas do museu, angariar fundos para adquirir ou recuperar obras, entre outros objetivos (o diretor do MNAC admite (ver anexo 2) que devido aos conhecimentos dos grupos de amigos, por vezes, conseguem arranjar mecenas e apoios em situações inesperadas). Se as direções dos museus explorarem este lado estratégico dos GAM, poderão recorrer a um número elevado de pessoas.

Por outro lado, os GAM podem apoiar o museu partindo de parcerias nacionais e internacionais. Sendo os grupos de amigos do museu uma estrutura de representatividade social podem conseguir estabelecer parcerias e acordos com outras estruturas pares, através das suas redes de contactos e através do apoio da Federação Internacional dos Grupos dos Amigos dos Museus (sendo esta uma das funções da federação, como referimos na parte II deste trabalho), de modo a permitir o acesso a

³¹ Vejamos o exemplo de três doentes em estado terminal que tinham o desejo de ver uma exposição de Rembrandt, antes de falecerem. O sonho foi realizado por uma instituição de caridade holandesa e os doentes foram levados para o Rijksmuseum, de Amesterdão, numa cama de hospital, depois ddo horário expediente, o que lhes permitiu evitar as multidões, para puderem desfrutar da exposição, como é salientado artigo do *The Independent*, no dia 5 de março de 2015, “Terminally ill woman's dying wish to see Rembrandt exhibition granted by Dutch charity”.

peças³², a divulgação mútua das atividades e coleções, o apoio no *lobby* junto dos *stakeholders*, e a partilha de *know-how* e de recursos. O museu pode aproveitar e valorizar os laços informais, mas valorizados, dos GAM de modo a conseguir unir-se a redes internacionais, pois consideramos que a cooperação entre espaços culturais, atores e artistas pode fomentar mecanismos de aprendizagem coletiva, partilha de experiências, espaços de sociabilidade comuns e a exploração de sinergias.

Mas não só a nível mundial: quanto a nós, de forma a garantir a competitividade das cidades, nesta nova sociedade das cidades criativas, é vantajoso estabelecer parcerias estratégicas entre os agentes e as instituições de várias regiões do país de modo a articular os esforços e conjugando as várias sinergias (e.g. a criação de redes de itinerários de produções culturais promove o intercâmbio de criadores, artistas e técnicos). Bourlet (2001) refere que as federações nacionais podem ter um papel de relações públicas colocando em contacto os grupos de amigos de várias regiões. Consideramos que a existência de um *cluster* cultural dinâmico pode aumentar e melhorar as atividades culturais projetando as cidades e os países a nível mundial. Assim, através da natureza representativa, informal e inclusiva que os GAM desejam e devem manifestar, reflete-se aqui uma nova oportunidade de atuação: através do estabelecimento de redes de contactos nacionais, regionais e internacionais, os GAM podem representar para as instituições culturais como um intermediário e facilitador cultural.

No que diz respeito à pressão junto do Governo e da tutela, alguns GAM já desempenham esse papel, em muitos casos, com grande sucesso³³. Contudo, se os grupos de amigos conseguirem garantir uma representação convincente, e se o GAM se mostrar numeroso mas, acima de tudo, constituído por elementos que representam vários grupos da sociedade, podem ser mais valorizados quer pelo Governo, quer pelas empresas.

³² Vejamos o caso de uma exposição iniciada em Essen, na Alemanha, designada “Inspiration Japan” que continha uma obra de arte de Gauguin, que fazia parte do acervo do Museu de Arte Contemporânea de Teerão, no Irão. Esta exposição inaugurada na Alemanha, tinha como seguinte destino a Suíça, entre o dia 20 de fevereiro e o dia 10 de maio de 2015. Entretanto, antes da deslocação da exposição para a Suíça, as relações entre o Governo alemão e iraniano arrefeceram fazendo com que este último exigisse que a peça voltasse para o país de origem. Assim, na véspera da inauguração a peça foi retirada do catálogo. Mas a situação resolveu-se: como as relações entre o Irão e a Suíça não eram más, a Embaixada da Suíça, no Irão, teve um papel fundamental para desbloquear a obra, como foi apresentado no artigo de 22 de fevereiro de 2015 do *The Art Newspaper* “Swiss schmoozing helps bag a Gauguin”. É este papel de intermediário e de facilitador que os GAM podem atuar e melhorar.

³³ Vejamos os casos do MNAC ou da Federação canadiana, apresentados no ponto 2.3. e 2.4., respetivamente, deste trabalho.

Por fim, como última observação, focamos a atenção na angariação de mecenas, tarefa relacionada com a génese dos GAM e garantida positivamente pela maioria dos grupos. Ainda assim, também a angariação de mecenas está condicionada a um contexto diferente, isto porque, nos dias de hoje, as empresas têm conhecimento de que a sua atividade está muito exposta às opiniões, ideias e valores da sociedade. No seguimento desta perceção, as empresas procuram mostrar e reforçar o seu papel social e responsável para a sustentabilidade do seu meio envolvente; aliás, são forçadas, muitas vezes, por vários *stakeholders*, para esse fim. Assim, de modo a aperfeiçoar o trabalho já feito pelos GAM, estes podem seleccionar as empresas que tenham uma política de responsabilidade social muito ativa e dinâmica, voltada para a área da cultura. Esta medida permite poupar esforços e possibilitar o sucesso da tarefa.

PARTE IV: Análise de um modelo: Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga

IV.1. História do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga

O Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA) foi fundado em 1911, na sequência da reorganização do novo regime republicano, sendo José de Figueiredo o seu primeiro diretor.

Um ano depois, foi fundado, pelo diretor do museu, o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (GAMNAA). A primeira proposta para a organização de uma sociedade de amigos do museu deveu-se a Francisco Falcão, quando publicou em junho de 1909 no *Diário de Notícias* que “lá por fora, em países civilizados, está em uso os homens ricos concorrerem com meios para que as coleções dos museus públicos sejam aumentadas todos os anos (...) Porque se não há de fundar no nosso país uma Sociedade dos Amigos do Museu de Belas Artes de Lisboa? (...) No seu acreditado jornal pode V. fazer muito. Digne-se aceitar a ideia e patrociná-la” (in Bastos e Carvalho 2012, 17).

Ainda nesse ano surge a Liga de Educação e Estética, que embora não tenha sido vista com entusiasmo e tenha falhado, foi precursora do GAMNAA, já que os seus estatutos foram inspirados nesse grupo, também impulsionado por José de Figueiredo, na sequência de reuniões com Michel’Angelo Lambertini, D. José Pessanha, Raul Lino, Henrique Lopes de Mendonça, Columbano Bordalo Pinheiro e Costa Mota (Bastos e Carvalho 2012).

É então, em 1911, logo após a publicação da legislação que constitui o Museu Nacional de Arte Antiga, que José de Figueiredo começa a angariar membros para o futuro grupo. Para tal, procurou o apoio de duas pessoas influentes, que se tornaram fundamentais para durabilidade do grupo, nomeadamente Alfredo da Cunha, formado em Direito, jornalista e administrador e diretor do *Diário de Notícias*, que garantiu durante vários anos o espaço para a divulgação regular da sua missão e atividades do GAM e do MNAA e Luís Fernandes, homem culto, colecionador de arte e muito rico. Assim, a 27 de abril de 1912, foi organizada a primeira reunião da Assembleia Geral, fortemente marcada com a participação da elite da sociedade portuguesa, para discutir

os estatutos do grupo. Foi então constituído oficialmente o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (Baião 2012).

Um dos primeiros objetivos do GAM consistia em aumentar a coleção do museu, que foi facilmente promovido por dois motivos: pelos processos de arrolamento dos Paços Reais e dos bens eclesiásticos iniciados no golpe de Estado de 5 de outubro de 1910 e pelo facto de o museu ter uma verba anual concedida pela tutela para adquirir novas peças. Na realidade, o GAM conseguiu angariar, em 100 anos, mais de três centenas e meia de peças e objetos que vieram preencher lacunas nas coleções do museu (Bastos e Carvalho 2012).

Além do mais, desde a sua constituição que o GAMNAA estimulou a formação da biblioteca do museu, composta por um fundo de livros de história de arte e crítica artística. Esta função ficou da responsabilidade de Luís Fernandes, bibliófilo, que se tornou depois presidente do GAMNAA, sendo-lhe reconhecido um grande mérito e contributo para o desenvolvimento e crescimento do grupo (Baião 2012).

O grupo de amigos desempenhou um papel muito meritório na divulgação da sua coleção tanto a nível nacional como internacional. Prova disso é a criação dos postais com reproduções das melhores peças de arte do museu que foram enviadas para várias instituições nacionais e internacionais, como é o caso da Société des Amis du Louvre, bem como para a imprensa diária “de forma a tornar conhecido, em Portugal e lá fora, o nosso museu” (in Bastos 2012, 49). Estes postais possibilitavam a educação e divulgação da arte, como refere Alberto de Oliveira, um amigo do museu, “Mal sabia decerto o genial anónimo a quem devemos a invenção moderna dos bilhetes postais” (in Baião 2012, 34). Mas não só. Devido à crescente vulgarização dos museus, José de Figueiredo cedo apostou na forte publicidade na imprensa nacional publicitando as doações, atividades e as assembleias gerais.

O grupo foi responsável pela realização de conferências que tinham como objetivo valorizar as coleções e “trazer proveitosos ensinamentos pela voz de autorizados críticos” (Baião 2012, 34) e também na defesa do património, como por exemplo, tendo adquirido uma importante peça de mobiliário holandês evitando que esta fosse para o estrangeiro. Esta ação trouxe à discussão a questão de saída de obras de arte do País, propondo-se o GAMNAA a exercer pressão para a aprovação do regulamento da Lei de 19 de novembro de 1910, que procurava evitar a saída de objetos de arte do país (Bastos 2012).

Ainda nesta época, um associado avançou com a proposta de formação de uma comissão de turismo depois de se ter dedicado, com outros associados, à promoção do museu junto dos turistas, especialmente ingleses, que desembarcam no porto de Lisboa. Assim, foi criado em 1936 um folheto em inglês, que representava uma iniciação à arte portuguesa. A consciência e “preocupação com os turistas” (Bastos 2012, 53) foi muito importante para o futuro do museu, pois repercutiu-se inclusive na projeção do novo edifício, que contemplou a construção de uma escadaria da Avenida 24 de Julho para o edifício do museu. Este acontecimento foi noticiado em 1938, pelo *Diário de Lisboa*, “Lisboa marítima ficará assim com uma entrada monumental” (*idem*, 53).

Mais uma vez surgiu a necessidade de atrair novos membros de modo a aumentar a receita do grupo. É importante referir que já na década de 30 do século passado do grupo faziam parte empresas-membro, como a Fábrica da Vista Alegre e instituições turísticas, como a Sociedade Propaganda de Portugal, também conhecida por Touring Club de Portugal (Bastos 2012).

Depois da morte de José de Figueiredo, em 1937, João Couto assume a direção trazendo novas funções para o GAM: para além do apoio monetário para pagar despesas da reconversão do antigo palácio a museu de arte, o GAM contribuiu com donativos para o melhoramento de instalações, para a aquisição de equipamento para a oficina e para o laboratório, e para o aumento do acervo da biblioteca.

Durante o período da Grande Guerra, o número de sócios diminuiu notoriamente tendo sido apenas restabelecido na década de 50 (Bastos 2012). Este período coincide com o fim das obras do edifício, que permitiu ao GAM divulgar o renovado museu, através da edição de postais, agora com os novos exemplares da coleção; assegurou a edição de catálogos, a reedição de um pequeno livro de estampas, o pagamento do Boletim do Museu Nacional de Arte Antiga, adquiriu diversos filmes para a filmoteca e começou a desenvolver visitas guiadas (Bastos 2012).

Nas décadas de 80 e 90, o grupo viu o número de sócios atingir valores mínimos desde a sua criação (em 1987, havia apenas 206 sócios (Bastos e Carvalho 2012) e, em 1997, 244 associados (Bastos 2012)). Assim, durante estas décadas uma das principais preocupações do grupo passou a ser a angariação de novos membros. O primeiro esforço realizado foi a criação de um ficheiro com o número de sócio para que fosse possível manter a quotização em dia (Bastos e Carvalho 2012).

O grupo passou também a organizar visitas e viagens nacionais e internacionais, tornando-se, a partir deste período, uma atividade importante para o grupo. Estes passeios são vistos como um enriquecimento cultural dos associados mas também são importantes para a angariação de novos membros (esta tendência tem-se verificado noutros países, fruto da grande procura do turismo cultural) (Bastos e Carvalho 2012).

IV.2. Análise do impacto atual dos amigos no Museu Nacional de Arte Antiga.

Em 2007, sob a direção do atual presidente, José Blanco, o GAMNAA obteve a declaração de Interesse Cultural, permitindo-lhe receber apoios mecenáticos com os respetivos benefícios fiscais (Bastos 2012). No ano seguinte, o GAM viu o seu grupo ser reconhecido pelo Prémio Reynaldo dos Santos, atribuído pela Federação dos Amigos dos Museus de Portugal, que visa distinguir “a melhor exposição temporária apresentada em museus portugueses e que esteja associada a um Grupo de Amigos” (FAMP s.d.).

A intervenção social do GAM, em prol do museu, voltou também a manifestar-se através de “iniciativas de pressão junto da tutela no sentido de preservar e tornar públicas algumas obras importantes entretanto surgidas no mercado internacional” (Bastos e Carvalho 2012, 59). O mais recente caso é o da compra pintura *Súlpica de Inês de Castro*, de Vieira Portuense, reaparecida em 2008, em Paris após a sua saída de Portugal no século XIX. Este é um excelente caso de *lobbying* na medida em que foi redigida uma carta pelo Conselho Diretor do GAM ao Ministro da Cultura “advogando a necessidade de o Estado português envidar todos os esforços para que esta regressasse ao país” (*Idem*, 59), tendo sido mais tarde adquirida pela Caixa Geral de Depósitos, “vindo ingressar no Museu a título de depósito” (*Idem*, 59).

No ano do centenário do GAMNAA, em 2012, foi organizada uma exposição que consistiu numa retrospectiva de doações feitas pelo grupo ao museu, intitulada *De Amicitia: 100 Anos do Grupo dos Amigos do Museu*. Neste mesmo ano, no dia 27 de abril, dia da Assembleia-Geral Fundadora, o Grupos dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga foi agraciado como Membro Honorário da Ordem do Infante D. Henrique, condecoração honorífica que visa distinguir a prestação de serviços relevantes a Portugal, no país ou no estrangeiro, ou serviços na expansão da cultura portuguesa, da sua História e dos seus valores (Bastos e Carvalho 2012).

Em 2013, de entre várias visitas guiadas ao MNNA mas também a outros museus, o grupo apoiou o museu com cerca de 10 mil euros, através do seu Orçamento (ver anexo 8).

Em outubro de 2014, foi realizado um inquérito via *email* e correio postal aos membros do grupo. Com este inquérito pretendeu-se conhecer de que modo cada membro tinha tomado conhecimento das atividades do grupo, qual o seu índice de satisfação, críticas e sugestões, entre outras.

Dois meses depois, o Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga recebeu o Prémio Instituição, uma categoria do Prémio atribuído pela APOM (Associação Portuguesa de Museologia), que visa incentivar e premiar a imaginação e a criatividade dos museólogos portugueses assim como o seu contributo na melhoria da qualidade dos museus em Portugal (LPC s.d.).

O grupo tem desenvolvido e promovido iniciativas, principalmente na publicação de uma *newsletter*, na angariação de receitas de modo a apoiar atividades do museu, no patrocínio de edições, no acolhimento do museu, marcando presença nas redes sociais, e na organização de visitas guiadas e visitas de estudo (Bastos 2012). Isabel Cordeiro (testemunho oral, ver anexo 6) refere que a função principal dos amigos é apoiar o museu na concretização dos objetivos estabelecidos pela direção. Acredita que o grupo dos amigos pode contribuir e reforçar a imagem do museu junto do público dado que, em muitas situações, são eles a “frente de acolhimento” do museu, nomeadamente na receção de pessoas em exposições, na preparação de visitas guiadas, entre outras. Considera que os amigos são importantes para a divulgação do próprio museu e da sua coleção, porque quantos mais membros tiver o grupo, mais pessoas poderão receber a informação do museu, adiantando que a informação divulgada através do “boca-a-boca” é um meio muito importante na atividade cultural.

De entre as várias tarefas desenvolvidas, Isabel Cordeiro refere que o seu grupo de amigos tem um papel muito importante na catalogação, no acolhimento, na organização de visitas guiadas com o público e na organização de encontros com especialistas (referindo a iniciativa “Obra em Foco”, que consiste na realização de encontros com personalidades de renome na área da História de Arte), sem descurar a importância da angariação de peças de arte e de mecenas, trabalho que ainda hoje se mantém.

Helena Coutinho, tesoureira do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga, adianta (testemunho oral, ver anexo 7) que os grupos de amigos são uma forma de participação cívica. Neste momento, segundo este testemunho, o grupo do MNAA está a tentar adequar-se às necessidades das pessoas, começando a organizar visitas guiadas aos sábados de modo a poderem contar com pessoas que trabalham durante a semana e que, por isso, não podem ir ao museu.

IV. 2.1. Aplicação das oportunidades estratégicas no GAMNAA

Embora o grupo de amigos do MNAA seja reconhecido e valorizado pelo museu e por entidades externas (não fora o facto de terem recebido um prémio da APOM, em 2014, como referimos), mantenha uma atividade mensal e apoie o museu em muitas situações, podemos perceber, a partir dos dados já apresentados no capítulo anterior, que ainda tem muitas áreas e oportunidades de mudança e de atuação, para continuar a manter o papel relevante e ímpar que desde sempre teve no museu.

No inquérito realizado pelo Grupo de Amigos do MNAA, em outubro de 2014 (GAMNAA, 2014), foi possível concluir que (de 774 membros, apenas 46 responderam) quando inquiridos sobre a satisfação em relação ao grupo, 57.8% dos membros expressaram muita satisfação, 22.2% consideraram-se satisfeitos, 17,8% totalmente satisfeitos, e houve uma resposta de pouca satisfação. Em relação às atividades realizadas pelo grupo: as visitas guiadas realizadas no MNAA foram consideradas como muito boas (50%) e excelentes (50%); as excursões temáticas ocorridas em Portugal foram classificadas por muito bom (27.3%) ou excelente (72.7%); e as palestras, conferências e cursos foram classificadas com bom (18.2%), muito bom (36.4%) e excelente (45.5%). Além destas perguntas que pediam respostas fechadas, os membros puderam contribuir com sugestões e críticas, nomeadamente: vantagem na abertura do museu em horários prolongados; indispensabilidade da existência de tabelas informativas; preços excessivos das excursões ao estrangeiro; dificuldade no acesso por ausência de estacionamento adjacente; necessidade de a informação divulgada ser mais atraente, mais criativa, mais interativa e segmentada, por exemplo para os jovens; e a realização de mais eventos dirigidos à comunidade não especialista (portas abertas, atividade lúdicas, etc.).

A maioria dos membros do GAM do MNAA são pessoas reformadas e/ou com idades superiores a 50 anos (testemunho oral, anexo 7). A maioria das atividades são programadas para um público geral sem se focarem nas necessidades específicas de cada segmento do público (anexo 7). Ora, para que o grupo mantenha o seu papel essencial e dinâmico, como foi na sua génese, é necessário que olhe para as novas ferramentas da comunicação de modo a conquistar novos e diversificados membros. No caso deste grupo, é importante que haja uma atualização dos seus membros e da sua estrutura; neste sentido torna-se essencial atrair novos membros, a saber: jovens estudantes, pessoas representantes de comunidades imigrantes e/ou de populações com deficiência ou, simplesmente, pessoas não especializadas em que a barreira cultural possa ser impeditiva da partilha da experiência e fruição do museu. Na verdade, admitimos que para o número de sócios do grupo aumentar, é necessário que ele se torne mais acessível e mais aberto aos novos públicos. Aliás, são os próprios membros do grupo a sugeri-lo, já que, de entre várias críticas e sugestões, destacam-se a necessidade de a “informação divulgada ser mais atraente, mais criativa, mais interativa e segmentada”, e de haver “mais eventos dirigidos à comunidade não especialista (portas abertas, atividade lúdicas, etc.)” (GAMNNA 2014, 5).

Ainda no seguimento deste inquérito, a direção do grupo dos amigos deliberou um conjunto de ações a serem aplicadas, onde se destacam as seguintes: “o reforço de uma linha de comunicação sobre as atividades; a incorporação das sugestões dos membros; mobilização do maior número de participantes no voluntariado; e fortalecimento da função administrativa do GAMNAA, nomeadamente através da uma maior ligação aos membros, revisão do sistema de cobrança atempada de quotas e potenciação informativa das bases de dados” (GAMNNA 2014, 7-8)

Neste sentido, e ainda que seja um trabalho moroso e exigente, podemos concluir que a direção do grupo do MNAA tem consciência da importância de atualizar a sua linha de comunicação e também de reforçar a sua relação com os membros. Neste sentido, consideramos que, para este último caso, é pertinente que o grupo desenvolva uma base de dados que inclua as competências dos membros e as áreas onde estes gostariam de trabalhar, de modo a garantir que eles se sintam mais motivados e próximos do grupo (é clara a importância da horizontalidade hierárquica como forma a conseguir esta relação entre a direção e os seus membros; é necessário que cada membro perceba que pode dar um contributo para o grupo, e que é valorizado).

A propósito das atividades apresentadas no Relatório de 2013 (anexo 9), podemos concluir que elas se resumem a visitas guiadas para um público geral, a visitas de estudo e a angariação de mecenas. Consideramos pois, que o grupo pode e deve, uma vez que se trata de um museu nacional, atuar com outros segmentos de público, como seja, por exemplo, os grupos referidos anteriormente. Na realidade, a necessidade de este grupo se atualizar a vários níveis é também uma realidade de muitos outros grupos de amigos nacionais e internacionais. Inclusivamente, a presidente da Federación Argentina de Amigos de Museos referiu na *newsletter* de dezembro de 2013 (Supervielle 2013), assim como a presidente honorária da Federação dos Amigos dos Museus de França (Bourlet 2001) e, em certa medida, a presidente da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal (testemunho oral, ver anexo 5) salientaram que é imprescindível que os vários grupos de amigos atualizem a sua estrutura, as ferramentas e as áreas de atuação. É pelo facto de esta realidade ser nacional mas também internacional, que apontamos no ponto 3 deste trabalho algumas reflexões e sugestões de mudança, de reestruturação e de oportunidade de atuação.

Por fim, ao analisarmos o Plano de Atividades de 2014, podemos concluir três principais linhas de atuação: “a) o melhoramento cultural dos associados, a sua ligação ao museu e à causa da cultura em geral, a promoção do museu no exterior, a informação interna e externa sobre estas áreas de objetivos, bem como intervenção pública em defesa dos interesses do museu, b) a angariação de fundos e c) financiar projetos do museu” (anexo 8).

Quando o grupo fala na necessidade de promoção do museu no exterior, de aperfeiçoar a informação interna e externa sobre estas áreas de objetivos, bem como o melhoramento da intervenção pública em defesa dos interesses do museu, lembramos que 1) as parcerias com pares facilitam a divulgação do museu tanto a nível nacional como internacional; se já existe uma parceria entre o MNAA e o Museo del Prado, de Madrid³⁴, que tem dado evidentes frutos no aumento de visitas no MNAA (em 2013, houve aproximadamente 138 mil visitantes e, um ano depois, quando se concretizou a primeira exposição de peças vindas do Prado, houve aproximadamente 221 mil visitantes (DGPC s.d.)), seria vantajoso que os dois grupos de amigos pudessem

³⁴ Foi assinado, a 9 de setembro de 2013, um contrato entre o Museu Nacional de Arte Antiga e o Museo del Prado, de Madrid, que visa facilitar a partilha de obras de arte destes dois museus, como foi referido no artigo do dia 3 de setembro de 2013 do *Diário de Notícias* “Museu de Arte Antiga e Museu do Prado assinam acordo”.

trabalhar em conjunto, como aliás referem as linhas orientadoras da World Federation Friends of Museums (WFFM s.d.), de modo a melhorar a reputação e reconhecimento do museu, e do grupo, a nível internacional, como também garantir benefícios mútuos para os seus membros e, acima de tudo, poderem partilhar experiências e recursos; 2) é importante, que seja enviada informação com periodicidade, via *email* ou via postal, de todas as atividades e decisões tomadas ou a tomar pelo grupo. Além do mais, admitimos que é importante potenciar os membros dos amigos como uma ferramenta de comunicação e de divulgação permanente; por último 3) se o grupo pretende melhorar a intervenção pública em defesa dos interesses do museu, torna-se relevante que estabeleça parcerias com organizações, entidades e personalidades de modo a garantirem uma representação social convincente do grupo perante os *stakeholders*.

No que concerne à angariação de fundos, com o fim a financiar projetos do museu, propomos, à semelhança do que abordámos anteriormente, que seja feita uma análise das empresas que tenham na sua política de atuação referências a apoios à cultura. Este trabalho, para além de garantir que o grupo mantenha uma base de contactos de empresas atualizada, permite que os esforços não são em vão.

Em suma, o GAMNAA tem a vantagem de ser reconhecido, histórico centenário e de representar uma instituição importante para o país. Neste sentido, em conformidade com a necessidade que também grupos internacionais têm sentido, acreditamos que um processo de atualização, ativação e de dinamização é importante para que ele continue a desempenhar um papel fundamental para o museu e para a sociedade.

Para finalizar, e ainda no âmbito do inquérito que realizámos durante esta dissertação³⁵ (anexo 1), quando inquiridos sobre a frequência com que as pessoas vão ao Museu Nacional de Arte Antiga 49 pessoas responderam nunca ter visitado o MNAA, face às 29 pessoas que disseram ter ido uma ou duas vezes ao museu, às 23 pessoas que disseram ir apenas uma vez por ano e 22 pessoas disseram ir ao museu mais de uma vez por ano. Podemos perceber que embora a maioria das pessoas conheça e visite com frequência o MNAA, não têm conhecimento do grupo, inclusive das 81 pessoas que disseram saber da existência dos GAM, 37 pessoas revelaram não conhecer a existência deste grupo (26 dessas pessoas trabalham ou estudam no distrito de Lisboa) e 44 assumiram que conhecem o grupo (dos 44 inquiridos, 34 trabalham ou estudam no

³⁵ Ver identificação da amostra no ponto II.3 deste trabalho

distrito de Lisboa), mas apenas 5 disseram ter ido ao museu depois de ver divulgação feita pelo grupo de amigos.

CONCLUSÃO

Numa sociedade moderna, o movimento associativo é considerado um indicador de democratização e de maior participação da sociedade civil, pois viabiliza a construção da cidadania. Assim, a necessidade de democratizar e integrar as pessoas na vida dos espaços culturais, pode ser feita, muitas vezes, através das coletividades, dos clubes e de outras associações (Martins s/d).

A literatura da especialidade aponta o nosso tempo como o período de maior transformação dos museus. Qual o caminho que os museus vão tomar? Como podem dar respostas às exigências e aos desafios que lhes são impostos?

Ainda que a adoção das ferramentas da comunicação estratégica, como o marketing e as relações públicas, seja um processo complexo, em muito devido ao propósito do museu, esses instrumentos desempenham hoje um papel essencial para o museu identificar o seu público, que é cada vez mais heterógeno e exigente e, conseqüentemente, as suas necessidades, interesses e percepções.

De modo a ajudar o museu a dar resposta a todas estas novas exigências e oportunidades apontamos como referência os grupos de amigos dos museus. Desde a sua génese que estes grupos têm apoiado os museus na angariação de peças e de fundos para o apoio a projetos do museu, na organização de visitas guiadas e na divulgação de iniciativas e das coleções.

A verdade é que também os grupos de amigos começam a ser afetados pelos novos desafios e exigências que estão a ser impostas pela sociedade ao museu: há um maior número de público, mais heterogéneo; há grandes cortes dos orçamentos destinados à cultura; e há cada vez mais concorrentes diretos e indiretos com novas ofertas culturais e de lazer. Devido à natureza informal, baseada no voluntariado, concluimos que os GAM podem funcionar como um vetor estratégico por parte da direção do museu, na medida em podem funcionar como pivô, pois podem atuar com vários públicos e em áreas que o museu não consegue, quer por motivos financeiros, quer por motivos técnicos e de pessoal. Sem descuidar as tarefas fundamentais que lhes estão associadas desde a sua génese, e que continuam a ser hoje imprescindíveis, os grupos têm, quanto a nós, novas oportunidades de atuação.

Porém, se por um lado os museus começam a preocupar-se em compreender as necessidades do público, sem nunca pôr em causa o seu propósito e a integridade da sua coleção e do valor institucional que representam, por outro lado concluímos que alguns grupos de amigos se têm mantido um pouco à margem destas mudanças. Neste sentido, há necessidade de uma atualização interna dos grupos e da forma como se comunicam³⁶, e do modo como interagem com a sociedade. Para tal, devem atualizar a constituição do grupo, por exemplo através da angariação de novos membros. O público dos museus é cada vez mais heterogéneo tornando-se necessário angariar pessoas que os representem: torna-se indispensável também atrair entidades influentes, que possam garantir que o GAM tenha uma presença mais convincente perante o museu e os *stakeholders*. Além do mais, ainda que o corpo diretivo dos GAM seja uma estrutura essencial, pois aglutina todos os membros e garante a sua coesão, é necessário que haja um processo horizontalizante dos membros, isto é, a direção deve garantir que todos os membros sintam que podem contribuir positivamente para o grupo e que nenhum membro tenha um papel mais ou menos importante.

Este processo de atualização e ativação também deve passar pela forma como os grupos comunicam com o exterior. Neste sentido, se a divulgação de “boca-a-boca” é uma ferramenta importante para o setor cultural, muito pelo facto de ser a partilha de experiências mais eficaz (Kotler, Kotler e Kotler 1998, Silveira Godinho, anexo 5 e Alves de Sousa, anexo 3), concluímos que cada amigo deve ter a consciência que é uma ferramenta de comunicação e de divulgação. Além do mais, e como forma a tornar o grupo mais atualizado e a atrair diferentes públicos, nomeadamente os jovens, os imigrantes e/ou as pessoas com deficiência ou incapacidade, percebemos que o grupo pode adotar ícones públicos como forma a torná-los amigos do museu, como forma a estabelecerem uma ponte entre esses grupos e o museu.

Definidas as medidas de atualização prementes, concluímos que existe um conjunto de oportunidades de atuação que permitem que os GAM continuem a ter um papel importante, estratégico e representante para o museu, que agrupámos em duas áreas: a responsabilidade social e o *networking*.

³⁶ Como referem frequentemente, nas obras já citadas, a presidente honorária da Federação dos Amigos dos Museus de França (Bourlet 2001), a atual presidente da Federação Argentina de Amigos dos Museus (Supervielle 2013) e, em certa medida, a presidente da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal (testemunho oral, ver anexo 5).

Em relação ao primeiro caso, concluímos que os GAM podem contribuir para tornar o museu mais inclusivo e integrador, passando a trabalhar diretamente com os representantes das populações e comunidades menos adaptadas e abrangidas. Se por um lado mostrámos que há museus que apostam muito em tornar o museu mais integrador, existem outros museus que, por vários motivos, não conseguem ou não têm recursos suficientes para atuarem eficazmente com estes grupos de pessoas. Neste sentido, e devido à sua natureza flexível, os GAM podem ser um pivô e funcionar como elo entre esses grupos e a direção do museu, uma vez que podem trabalhar diretamente com embaixadas, organizações ou associações de imigrantes, de estudantes, ou de pessoas da terceira idade, e outros. Esta relação permite compreender quais as medidas a serem aplicadas pelo museu para que possa ser mais abrangente e mais integrador, e deste modo aliviar financeiramente o museu. O mesmo pode acontecer com os casos de inclusão social, isto é, os GAM podem desenvolver, em conjunto com a direção do museu, atividades e programas específicos que incluam cegos e/ou amblíopes, a população surda, os deficientes mentais (com défice cognitivo), os doentes mentais ou as pessoas com doenças graves ou terminais.

Em relação ao segundo ponto, as ferramentas de *networking* podem revelar-se estratégicas, uma vez que os membros dos GAM têm uma larga rede de contactos, e esta pode estimular conhecidos e amigos a visitarem o museu ou a participarem no grupo, angariar “personalidades-chave” e empresas que possam fornecer apoio e divulgar as atividades do museu. Além do mais, com essas redes de contactos os GAM podem funcionar como intermediários e facilitadores de parcerias internacionais e nacionais com os seus pares, de modo a possibilitar a cooperação institucional. Esta rede de contactos pode ser uma base para incrementar o número de membros, pois quanto maior for o número de membros do grupo e, especialmente, se esse número for constituído também por pessoas que representam vários grupos sociais, mais a sua representação será convincente perante o museu, a tutela e os *stakeholders* permitindo com isso exercer pressão para se conseguir melhores condições para o museu. No que concerne à importância da angariação de fundos, e ainda que seja uma tarefa já garantida pela maioria dos grupos, não fosse esse um dos seus objetivos, podemos concluir que uma forma de facilitar essa procura passa por criar uma lista de empresas que tenham no seu código de ética uma clara responsabilidade social para com a área cultural.

Posto isto, do nosso ponto de vista, se forem implementadas estas oportunidades, as direções dos museus devem assumir os grupos de amigos estrategicamente, a partir de seis áreas principais: 1) angariação de mecenas; 2) angariação de fundos para dar apoio a necessidades específicas; 3) angariação de novos públicos; 4) dinamização do museu enquanto espaço inclusivo e integrador; 5) divulgação e globalização da coleção e das atividades do museu e 6) servir de intermediário entre a tutela e o museu.

Neste sentido, decidimos analisar de perto um grupo de amigos português de modo a compreender qual o impacto, qual o trabalho desenvolvido nos últimos anos e de que forma podem ser dinamizados para tornarem-se mais relevantes para o museu. Escolhemos o Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga porque, para além de a sua história estar, de alguma forma, relacionada com a evolução da museologia em Portugal, pois é um grupo centenário, foi o primeiro grupo de amigos a surgir em Portugal. Depois de um momento marcante para a história de Portugal – a Implantação da República – em que muitas peças foram resgatadas para o Museu Nacional de Arte Antiga, o seu grupo de amigos, criado um ano depois da fundação do museu, foi fundamental, neste processo, através da angariação de peças para completar lacunas da coleção, e através da divulgação do museu e do seu acervo.

Hoje, reconhecido o mérito e a importância deste grupo para o museu, podemos concluir da análise feita que, assim como outros autores internacionais referem para os seus casos, o GAMNAA necessita de atualizar a sua estrutura interna e a forma como comunica com o exterior; o tipo de atividades organizadas; as tarefas a desempenhar; e, essencialmente, a tornar o grupo aberto para a sociedade de modo a atrair diversificados representantes sociais: jovens, pessoas não especializadas e representantes de minorias. Deste modo, os GAM mantêm o seu reconhecido papel de excelência e podem contribuir de um modo vital na transformação da identidade e do propósito dos museus.

BIBLIOGRAFIA

- Albertina Kerr. S.d. “Art From The Heart”. Acedido a 10 de fevereiro de 2015. <http://www.albertinakerr.org/DevelopmentalDisability/CommunityInclusion/ArtfromtheHeart>
- Andresen, Marianne. 2002. “The Social Role of Friends of Museums”. *ICOM News* 4: 8.
- Arts Projects Australia (APA). S.d. “About us”. Acedido a 10 de fevereiro de 2015. <http://www.artspjproject.org.au/content/about-us>
- Baião, Joana. 2012. “O Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga. Fundação e Primeiro Anos”. In *De Amicitia: 100 anos do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga*, org. Ana de Castro Henriques, 23-38. Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga.
- Bastos, Celina e Carvalho, Marta B. 2012. *Por amor à Arte. Lisboa*. Lisboa: Grupos dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga.
- Bastos, Celina. 2012. “100 Anos ao Serviço do Museu”. In *De Amicitia: 100 anos do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga*, org. Ana de Castro Henriques, 41-63. Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga.
- Bourlet, Annick. 1992. “Francia: Comunicación, Información y Estímulo”. *Museum*, 176: 206-211.
- Bourlet, Annick. 2001. “La Fédération Française des Sociétés d’Amis de Musées”. *La Lettre de l’OCIM*, 75: 11-16.
- Capriotti, Paul. 2013. “Managing Strategic Communication in Museums. The case of Catalan museums”. *Communication e Society*, 26 (3): 98-116.
- Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves (CMAG). S.d. Acedido a 30 de janeiro de 2015. <http://blogdacmag.blogspot.pt/>
- Clerici, Anna. 1992. “Historia y evolucione de la federacion mundial”. *Museum*, 176: 193-195.
- Coelho, Sandra. 2008. “Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio

Justo”. Acedido a 17 de novembro de 2014. <http://www.lettras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working30.pdf>

Comissão Nacional da Unesco. S.d. “Rede Cidades Criativas”. Acedido a 18 de outubro de 2015. <http://www.unescoportugal.mne.pt/pt/noticias/326-candidaturas-abertas.html>

Costa, Pedro. 2000. “Centros e margens: produção e práticas culturais na Área Metropolitana de Lisboa”. *Análise Social*, 34: 957-983.

Diário da República. 2004. “Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto. Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses”. Acedido a 15 de novembro de 2014. <http://www.arte-coa.pt/Ficheiros/Bibliografia/1912/1912.pt.pdf>

Direção Geral do Património Cultural (DGPC). S.d. “Estatísticas”. Acedido a 18 novembro de 2014. <http://www.patrimoniocultural.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estatisticas-dgpc/>

Eurobarómetro. 2011. “Active Ageing”. *Eurobarometer* 76.2, Comissão Europeia.

Eurobarómetro. 2013. “Cultural Access And Participation”. *Special Eurobarometer* 399, Comissão Europeia.

Europa Criativa. Acedido a 18 de outubro de 2015. <http://www.europacriativa.eu/>

FEAMBRA. S.n. Acedido a 16 de janeiro de 2015. <http://www.feambra.org/detalhe.php?codigo=412>

Federação de Amigos dos Museus de Portugal (FAMP). S.d. “Apresentação”. Acedido a 19 de dezembro de 2014. <http://www.famportugal.pt/pt/?famp>

Fernandes, António. 2004. “Democracia, Descentralização e Cidadania”. In *Democracia, Novos Desafios e Novos Horizontes*, Oeiras: Celta Editores.

Ferreira, Maria. 1979. “Museus para quem?”. In *Panorama Museológico Português. Carências e potencialidades*, 45-50. Lisboa: Edições APOM.

Forster, Carolyn. 2014. “Cómo atraer y conservar Amigos”. *Federación Argentina de Amigos de Museos* 30: 8-14.

Freeman, Edward; Harrison, Jeffrey; Wicks, Andrew; Parmar, Bidhan e Colle, Simone 2010. *Stakeholders Theory - The State of the Art*. Nova Iorque: Cambridge University Press

- Furtado, Gonçalo e Alves, Sandra. 2012. “Cidades criativas em Portugal e o papel da arquitetura: Mais uma estratégia a concertar”. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99: 125-140.
- Goad, Diana e Mascal, Blair. 1992. “Canadá: Promoción de museos, asistencia e información al público”. *Museum*, 176: 196-200.
- Gomes, Rui T.; Lourenço, Vanda e Martinho, Teresa. 2006. *Entidades Culturais e Artísticas em Portugal*. Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- Gopnik, Adam. 2007. “The Mindful Museum”. *The Walrus*, junho. Acedido a 20 de novembro de 2014. em <http://thewalrus.ca/the-mindful-museum/>
- Grunig, James. 2006. “Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function”. *Journal of Public Relations Research* 18: 151-173.
- Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (GAMNAA). 2014. *Conhecer melhor os Amigos do MNAA – inquérito promovido pelo GMNAA, outubro 2014*. Acedido a 14 de janeiro de 2015. <http://gamnaa.blogspot.pt/2015/01/estudo-conhecer-melhor-os-amigos-do-mnaa.html>
- Gurel, Eda e Kavak, Bahtisen. 2010. “A conceptual model for public relations in museums”. *European Journal of Marketing* 44 (1/2): 42-65.
- Hernández, Francisca. 1998. *Manual de Museologa*. Madrid: Editorial Sstesis, S.A.
- ICOM. S.d.. “Museum Definition”. Acedido a 5 de dezembro de 2014. <http://icom.museum/the-vision/museum-definition/>
- Instituto dos Museus e da Conservação. 2008. “4.3. Grupos de amigos. In Ministério da Cultura”. *Relatório de Atividades* 183-188.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). S.d. “Receitas externas”. Acedido a 14 de novembro de 2014. <http://smi.ine.pt/Conceito/Detalhes/5900>
- Instituto Nacional de Estatística (INE). S.d.1. “Receitas próprias”. Acedido a 14 de novembro de 2014. <http://smi.ine.pt/Conceito/ Detalhes/5901>
- Jungner, Brigitta. 1992. “Suécia: La cultura es la gimnasia del alma”. *Museum*, 176: 217-219.

- Kaiser, Michael M. N.d. “Strategic Planning in the Arts: A Practical Guide”. Acedido a 7 de novembro de 2014. http://www.hkaaa.org.hk/uploads/hkaaa/201208/20120821_120217_34uRC0PAzP_f.pdf
- Kotler, Neil; Kotler, Philip e Kotler, Wendy. 1998. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. San Francisco: Jossey-Bass, CA.
- Kunsch, Margarida. 1997. “As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada”. *Comunicação Empresarial* 2: 36-41.
- Lisboa Património Cultural (LPC). S.d. “Prémios APOM”. Acedido a 3 de janeiro de 2015. <http://www.lisboapatrimoniocultural.pt/noticias/Paginas/PremiosAPOM2014.aspx>
- Lopes, João T. 2000. “Em Busca de um Lugar no Mapa - Reflexões sobre políticas culturais em cidades de pequena dimensão”. *Sociologia, Problemas e Práticas* 34: 81-116.
- Mange, Marilyn D. 1992. “Los pioneros del Brasil”. *Museum* 176: 201-205.
- Martins, Artur (s.d.). *O Movimento Associativo Popular e a Democracia*. Acedido a 11 de outubro de 2014, em http://www.25abril.org/a25abril/get_document.php?id=259
- McLean, Fiona. 2003. *Marketing the Museum*. London: Routledge.
- Melo, Daniel. 1999. “O Associativismo Popular na Resistência Cultural ao Salazarismo: A Federação Portuguesa das Colectividades de Cultura e Recreio”. *Penélope* 21: 95-130.
- MoMA. s.d. “Welcome to The Junior Associates!”. Acedido a 19 de janeiro de 2015. http://www.moma.org/support/support_the_museum/affiliate_groups/ja
- Monteiro, Alcides. 2004. *Associativismo e Novos Laços Sociais*. Coimbra: Coleção Labirintos/Observatório dos Poderes Locais.
- Museu de Aberto Sampaio (MAS). S.d. “Amiguinhos”. Acedido a 29 de janeiro de 2015. <http://masampaio.culturanorte.pt/pt-PT/amiguinhos/ContentList.aspx>
- Museum of Jewish Heritage (MJH). S.d. Acedido a 19 de Janeiro de 2015. http://www.mjhnyc.org/s_youngfriends.html

Netherlands Museums Association. 2011. *The Social Significance of Museums*. Acedido a 15 de novembro de 2014. <http://www.museumvereniging.nl/Portals/0/NMV%20'More%20than%20worth%20it'.pdf>

Neves, José S.; Santos, Jorge A. e Nunes, Joana S. 2008. “Os museus em Portugal: políticas públicas e dinâmicas do sector em Portugal nos anos mais recentes”. VI Congresso Português de Sociologia, Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, junho 25-26.

Office of Policy & Analysis da Smithsonian Institution (OPASI). 2001. *Audience Building: Marketing Art Museums*. Acedido a 29 de novembro de 2014. <http://www.si.edu/content/opanda/docs/rpts2001/01.10.marketingart.final.pdf>

Parthogh, Lana der. 2002. “La Cooperación voluntaria en los programas educativos”. *ICOM News* 4: 7-8.

Pereira, Ana Cristina. 2014. “Mapeamento da Arte na Rede: Novas Propostas Contemporâneas de Curadoria e Arquivo”. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade de Lisboa, Portugal.

Piantini, Graciela. 2003. “Entrevista a Victoria Noorthoorn, nuevos desafíos en el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires”. *Federación Argentina de Amigos de Museos* 29: 20-21.

Popescu, Ruxandra. 2007. “Communication strategy of the National Museum of Natural History Grigore Antipa”. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 19: 100-115.

Quintana, Idurre. 2011. “El Asociacionismo Cultural en la Sociedad del Siglo Xxi: Un Espacio para la Vivencia de Experiencias de Ocio”. Tese de Doutoramento, Universidad de Deusto, Espanha.

Rego, Arménio. 1999. “O Museu como sistemas aberto 3 reflexões”. *Gestão e Desenvolvimento*, 8: 205-215.

Rodríguez, Patricia G. e Martínez, Lucía. (s.d.) *Asociaciones de Amigos/as de los Museos*. Acedido a 21 de dezembro de 2014, em <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/arqueoweb/pdf/7-1/gonzalezrodriguez.pdf>

Santoro, Barbara. 1992. “Italia: Variedad y Diversidad”. *Museum*, 176: 235-234.

- Santos, Maria. 2007. *Políticas culturais em Portugal*. Acedido a 26 de outubro de 2014. http://www.oac.pt/pdfs/OAC_Comunica%C3%A7%C3%A3o_MLLS_VCampusEuroamericano.pdf
- Serralves. S.d. “Amigos de Serralves”. Acedido a 29 de janeiro de 2015. <http://www.serralves.pt/pt/participar/amigos-de-serralves/>
- Serventy, Carol. 2002. “Quiénes son los Amigos?”. *ICOM News*, 4: 7.
- Silva, Raquel. 2012. “Da Alma dos Museus e da Sua Indispensável Salvaguarda”. In *De Amicitia: 100 anos do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga*, org. Ana de Castro Henriques, 13-21. Lisboa: Museu Nacional de Arte Antiga.
- Sociedade dos Amigos do Museu de Francisco Tavares Proença Júnior (SAMFTPJ). S.d. “Quem somos”. Acedido a 16 de dezembro de 2014. http://redeculturalbb.ipcb.pt/samftpj/quem_somos.html
- Supervielle, Inés. 2013. “Editorial”. *Federación Argentina de Amigos de Museos* 29: 1.
- The British Museum. S.d. “Young Friends”. Acedido a 19 de janeiro de 2015. http://www.britishmuseum.org/membership/young_friends.aspx
- The Council of Heritage Organizations in Ottawa (TCHOO). S.d. Acedido a 18 de janeiro de 2015. <http://www.choocopo.ca/english/pdf/CFFM.pdf>
- Tunny, David; Elder, William V. e Cedillo, Roberto. 1992. “Australia, Estados Unidos, México: Los Amigos enriquecen las colecciones de los museos”. *Museum*, 176: 212-217.
- U.S. Federation of Friends of Museums (USFFM). 2010. “Newsletter”. *U.S. Federation of Friends of Museums* 3 (1), 1-8.
- V&A. S.d. “Disability and Access”. Acedido a 14 de fevereiro de 2015. <http://www.vam.ac.uk/page/d/disability-and-access/>
- Vargas, Carlos. 2012. “Surpreender a cidade: um festival novo pra Lisboa”. In *Instituições Culturais e Representatividade. Chiado, Baixa, Arte Pública e Esfera Comunicacional*, coord. Ed. José Quaresma, 109-127. Lisboa: Cólofon.
- Vegas, María. 2013. “Entrevista al Presidente de la Federación Mundial de Amigos de Museos, Danny Ben-Natan, cuando visitó la Sede de la FADAM para la Asamblea Anual”. *Federación Argentina de Amigos de Museos* 29: 3.

Viegas, José. S.d. *Associativismo e Dinâmica Cultural*. Acedido a 30 outubro de 2014. <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/39/438.pdf>

Viegas, José; Santos, Susana e Faria, Sérgio. 2010. *A qualidade da democracia em debate. Deliberação, representação e participação políticas em Portugal e Espanha*. Lisboa: Mundos Sociais.

Waltl, Christian. 2006. “Museums for visitors: audience development: A crucial role for successful museum management strategies”. Paper apresentado na INTERCOM 2006 Conference. Acedido a 5 de dezembro de 2014, em <http://intercom.museum/documents/1-4Waltl.pdf>

World Federation of Friends of Museums (WFFM). 2014. “WFFM 2015 – México”. Acedido a 23 de novembro de 2014. <https://wffmblog.wordpress.com/2014/07/08/wffm-2015-mexico/>

World Federation of Friends of Museums (WFFM). S.d. “Historia de la FMAM”. Acedido a 17 de novembro de 2014. <http://www.museumfriends.com/es/history-purposes>

Yates, Bridget. 2006. “Working with Volunteers – an introduction to good practice”. *Association Of Independent Museums*.

Zimmerman, T.C. Price. 1995. *Paolo Giovio: The Historian and the Crisis of Sixteenth-Century Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

ANEXOS

Anexo 1 – Respostas ao inquérito sobre Museus e Grupos de Amigos

Total da amostra: 133 inquiridos (inquérito realizado entre os dias 16 e 30 de janeiro de 2015)

1) Nos últimos 6 meses, quantas vezes foi a um museu? (amostra: 133)

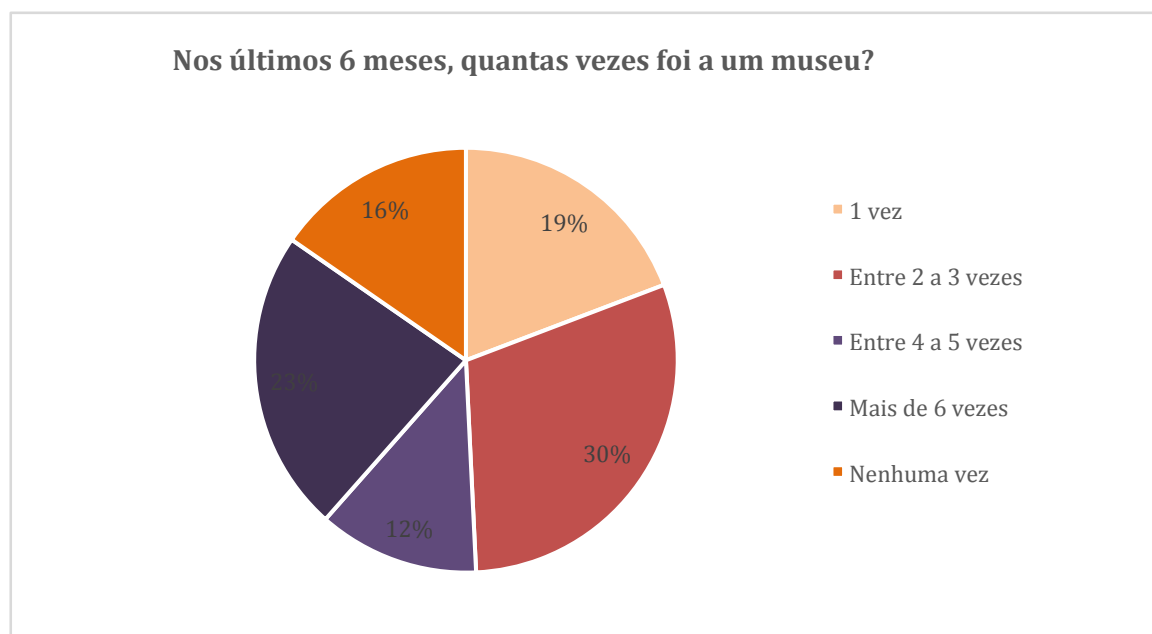
1 vez: 26

Mais de 6 vezes: 31

Entre 2 a 3 vezes: 39

Nenhuma vez: 21

Entre 4 a 5 vezes: 16



2) Quais são os 3 primeiros museus de Lisboa que lhe vêm à cabeça? (amostra: 133)

MNAA: 73

M. Teatro: 5

M. RTP: 1

FASVS: 3

M. Traje: 3

M. Etnologia: 3

M. Eletricidade: 22

M. Bordalo Pinheiro: 2

M. Oriente: 13

Coleção Berardo: 16

M. Gulbenkian: 46

M. Água: 2

M. Coches: 56

Mude: 29

Mst. Jerónimos: 4

M. Chiado: 15

M. Marinha: 4

M. Maçonaria: 1

M. Fado: 4

M. Presidência: 2

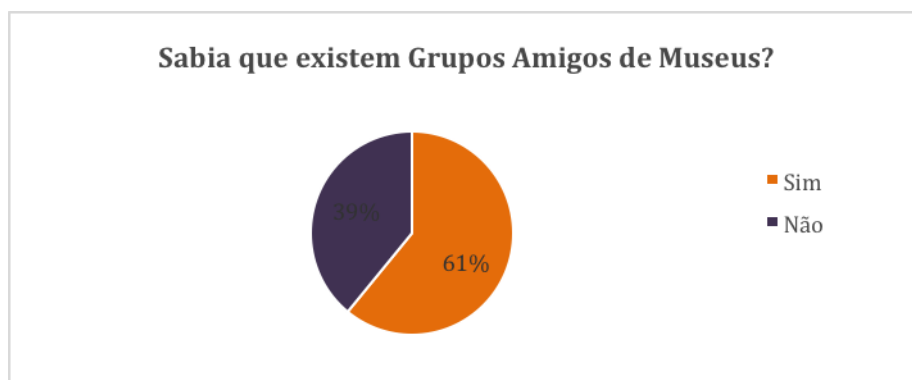
M. Cosme Damião: 1

M. Música:2	Convento Carmo:1	M. Arqueologia:7
M. História Natural: 9	M. Foz Côa: 1	M. Azulejo: 12
M. Carris: 6	M. Benfica: 1	Castelo de S. Jorge: 1
M. História Nacional:1	M. Cidade: 7	M. Arte Nova: 1
M. Brinquedo:1	M. S. Roque: 2	Serralves: 1
M. Farmácia:1	Palácio N. Ajuda: 3	M. Militar: 1
M. Marioneta: 1	Culturgest: 1	M. Luz: 1
Carpe Diem: 1	Centro Arte Moderna: 6	Não sei: 2
Fund.R.E.Santo Silva:1	Pavilhão do Conhec.: 1	

3) Sabia que existem grupos de amigos de museus? (amostra: 133)

Sim: 81

Não: 52



4) Pertence a algum grupo de amigos de museu? Se sim, qual? (amostra: 133)

Sim: 4 (Grupo de Arte e Música Espírita, Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto, Museu de Arte Sacra e Etnologia – Fátima)

Não: 129



5) Sabe quais as funções de um grupo de amigos de Museu? Indique as 4 que considera mais importantes. (estes dados correspondem apenas às 81 pessoas que responderam saber que existem amigos dos museus)

Não sei quais são as funções: 18

Estabelecer parcerias com outros Grupos de Amigos: 14

Divulgar a programação do Museu: 49

Apoio ao restauro de obras de arte do acervo: 25

Apoio na angariação de mecenas: 33

Desenvolver atividades independentes da programação do museu: 31

Participar ativamente na programação do museu: 23

Gerir espaços públicos do museu (ex. lojas, bar, etc.): 6

Produzir uma *newsletter* com as atividades: 6

Apoio na angariação de novas obras de arte: 19

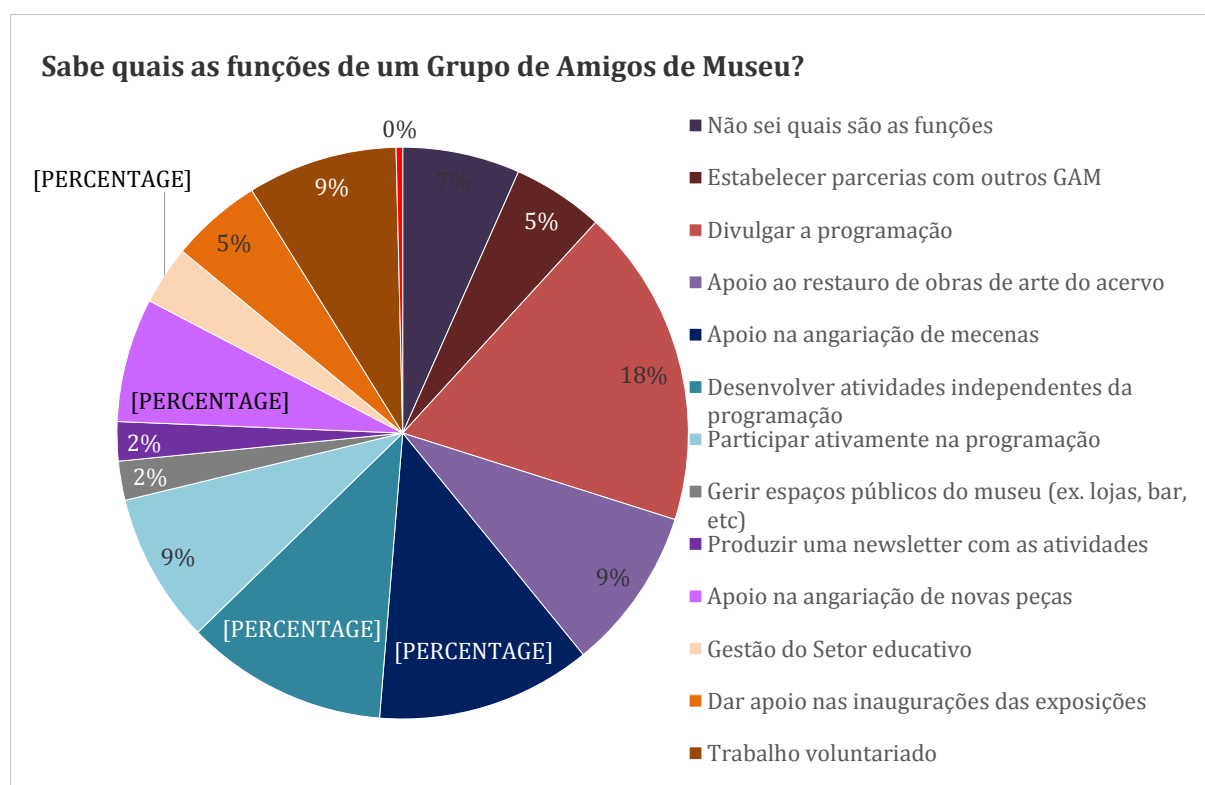
Gestão do sector educativo: 9

Dar apoio nas inaugurações das exposições: 14

Trabalho voluntariado: 23

Não tem funções: 0

Outro: promover o património local



6) Como classifica a importância da existência de grupos de amigos para um museu?
 (estes dados correspondem apenas às 81 pessoas que responderam saber que existem amigos dos museus)

nível 0: 0
 nível 1: 1
 nível 2: 4
 nível 3: 2

nível 4: 8
 nível 5: 8
 nível 6: 7
 nível 7: 20

nível 8: 13
 nível 9: 15
 Não responde: 3



7) **Os grupos de amigos de museus têm vários benefícios para os seus membros. Indique os 4 mais importantes.** (estes dados correspondem apenas às 81 pessoas que responderam saber que existem amigos dos museus)

Não sei quais são os benefícios: 20

Descontos para exposições: 51

Participação ativa na programação: 23

Não deve participar ativamente na programação: 0

Descontos nas publicações: 39

Não deve ter quaisquer benefícios especiais: 2

Ter acesso a visitas programadas às exposições e arquivos: 35

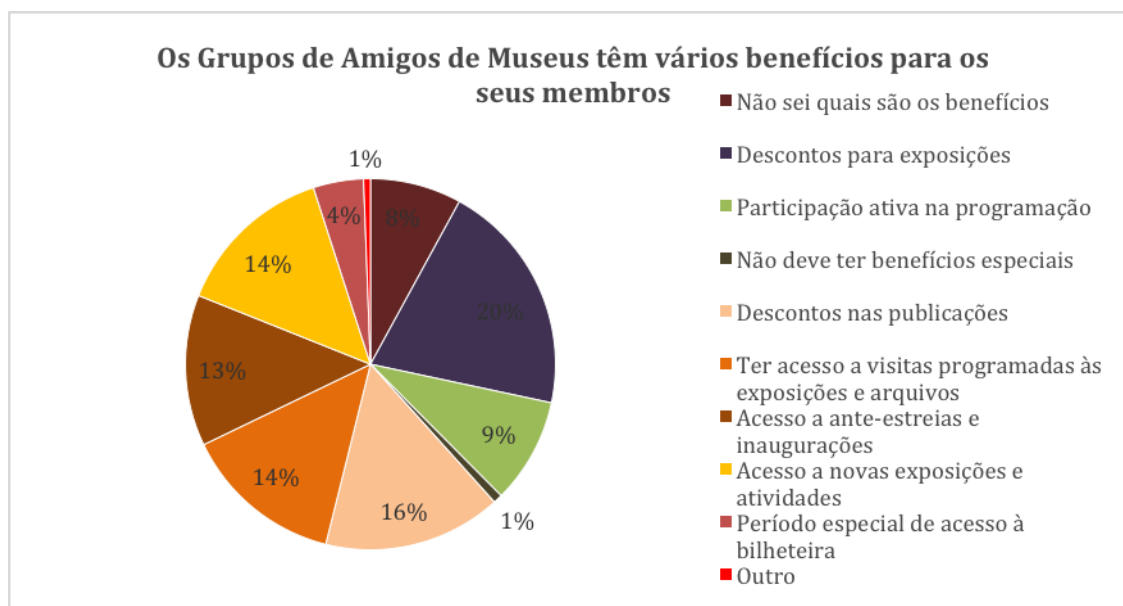
Acesso a ante-estreias e inaugurações: 33

Acesso a novas exposições e atividades: 35

Período especial de acesso à bilheteira: 11

Nenhum é importante: 0

Outro: descontos e entradas gratuitas também noutros museus

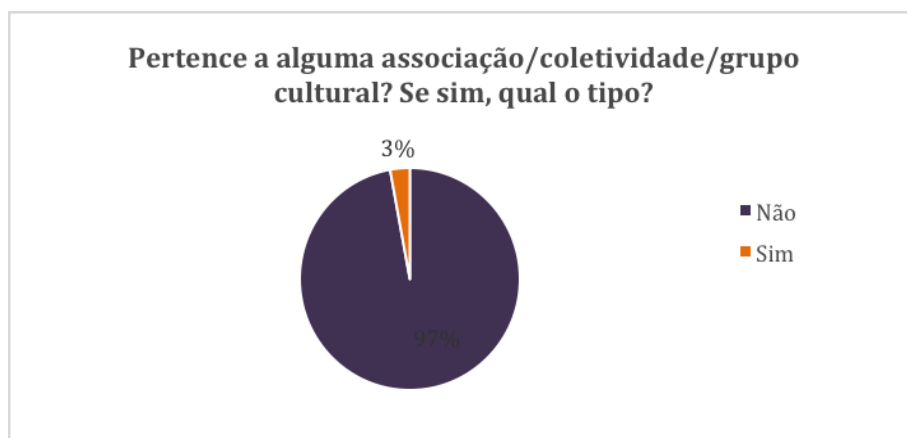


8) **Pertence a alguma associação/coletividade/grupo cultural? Se sim, qual o tipo?** (amostra: 133)

Não: 108

Sim: 25

Foram identificadas: desportivo, cultural; Associação Renovar a Mouraria; Associação de Desporto e Recreio; Associação Juvenil; grupo de teatro académico e associação de estudantes; Tertúlia de Poesia; comunidade de fãs de uma série; associação cultural e associação empresarial; Associação Cultural de Amizade Portugal-Egipto; associação cultural local; Associação Patrimonium- Centro de estudos e defesa do património da região de Peniche; escuteiros; Associação Cultural Pessoa e Companhia; Sociedade Nacional de Belas Artes; Associação cultural; Amigos do Museu de Évora; Plataforma transfronteiriça Mouseion; cultural; Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas; Acesso Cultura; orquestra; Associação de Desenvolvimento de São Paio de Oleiros - Fomento e promoção do desenvolvimento humano, identitário, cultural, estrutural da freguesia; "Green Lines Institute for Sustainable Development; Sociedade Portuguesa de Estudos Medievais; Oral History Society; Sociedade Portuguesa de Antropologia e Etnologia; Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto; Associação Portuguesa de Museologia; Biblioteca da Nazaré).



9) **Com que frequência vai ao Museu Nacional de Arte Antiga?** (amostra: 133)

1 vez por ano: 23

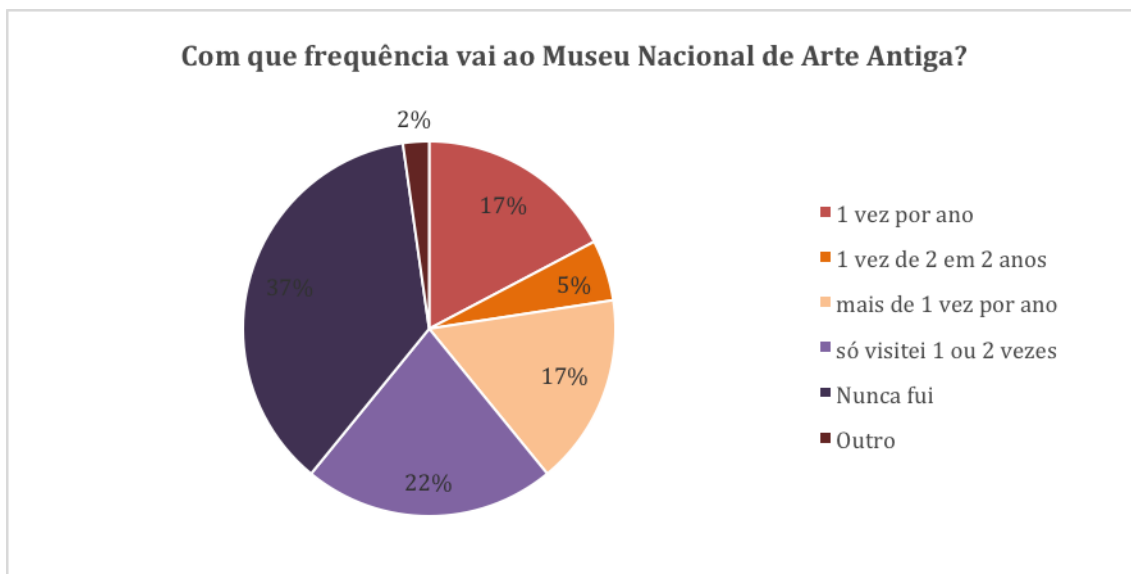
1 vez de dois em dois anos: 7

Mais de 1 vez por ano: 22

Só visitei 1 ou 2 vezes: 29

Nunca fui: 49

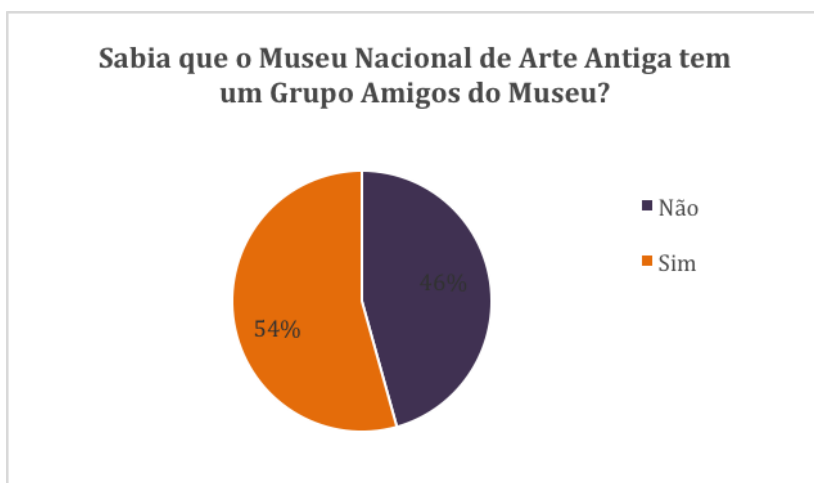
Outro: 3 (Entre 5 a 10 vezes por ano; raramente; sempre que vou a Lisboa)



10) **Sabia que o Museu Nacional de Arte Antiga tem um grupo de amigos?** (amostra: 81 pessoas que responderam sim na pergunta 3)

Não: 37

Sim: 44



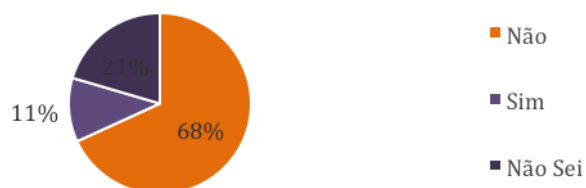
11) **Alguma vez foi ao Museu Nacional de Arte Antiga depois de ter visto alguma divulgação feita pelo seu grupo de amigos do museu?** (amostra: 44 pessoas que reponderam “sim” na pergunta anterior)

Não: 30

Não sei: 9

Sim: 5

Alguma vez foi ao Museu Nacional de Arte Antiga depois de ter visto alguma divulgação feita pelo seu Grupo de Amigos do Museu?



Género:

Feminino: 93

Masculino: 40

Idades:

Entre os 15 e 18 anos: 7

Entre os 25 e 30 anos: 26

Entre os 41 e 50 anos: 16

Entre os 19 e 24: 56

Entre os 31 e 40 anos: 19

Mais de 50 anos: 9

Escolaridade:

Ensino Básico: 0

Bacharelato: 3

Mestrado: 35

Ensino Secundário: 17

Licenciatura: 74

Doutoramento: 4

Idades:	15 - 18 Anos	19 – 24 Anos	25 - 30 Anos	41 - 50 Anos	+ 50 Anos
Respostas:	7	56	26	16	9

Escolaridade:	Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Respostas:	17	3	74	35	4

Género:	Feminino	Masculino
Respostas:	93	40

Localidades:

Aveiro: 1

Coimbra: 13

Évora: 2

Leiria: 11

Lisboa: 93

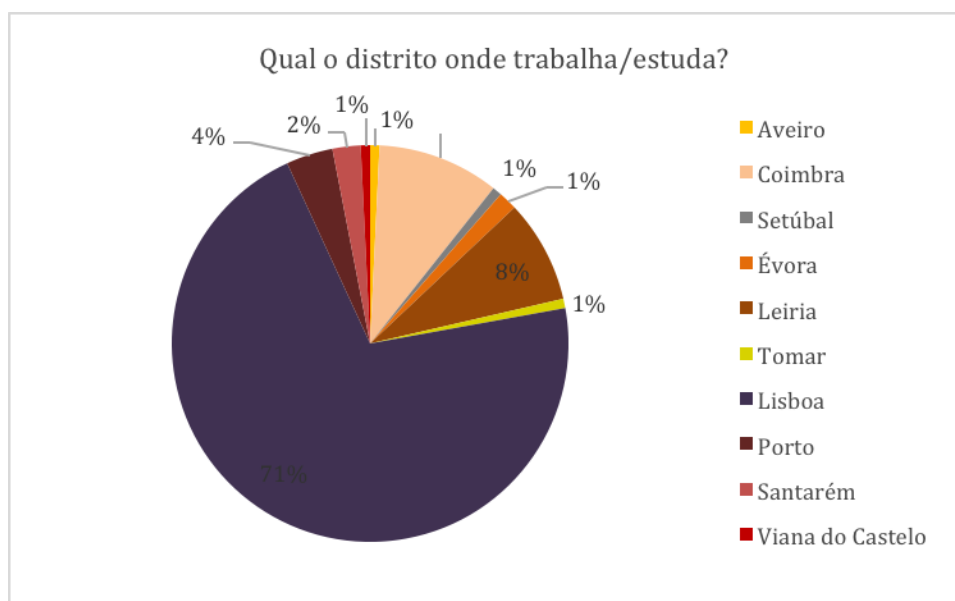
Porto: 5

Santarém: 3

Setúbal: 1

Tomar:1

Viana do Castelo:1



Anexo 2 – Entrevista a David Santos

David Santos é diretor do Museu de Arte Contemporânea

(Transcrição da entrevista gravada, que teve lugar no dia 20 de janeiro de 2015, entre as 13h e as 14h30)

Como tem sido a atividade do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Contemporânea? É um grupo relativamente recente ou esteve durante algum tempo menos ativo do que está agora?

Desde que eu estou na direção do museu, há um ano e um mês, tanto quanto sei, sempre foi um grupo ativo e bastante influente em certos momentos na vida do museu, nomeadamente na aquisição de obras de arte, promovendo mecanismos de angariação de valores para comprar certas obras de arte muito bem localizadas e isso (...) foi prática comum entre 2000 e 2010, portanto, talvez antes, nos finais dos anos 90, os amigos não estivessem tão ativos, mas a partir de 2000 [estiveram] certamente. Contudo, esta é uma questão que tem que confrontar com quem está nos amigos, pois terão mais consciência. Eu tenho ideia que o Dr. João Rendeiro esteve nos amigos e a Dra. Raquel Henriques da Silva, que tinha sido diretora do museu, (...) penso que também entrou logo nas direções dos amigos. E essas duas figuras tiveram uma (...) dinâmica muito concreta, e um trabalho continuado de apoio à Direção do Museu, na altura direção dirigida pelo Dr. Pedro Lapa. Depois, sei que as coisas esfriaram um bocadinho, nessa dinâmica de promover a aquisição de peças de arte, porque o museu em termos da sua tutela, hoje DGPC, mas já teve muitas siglas, teve grandes dificuldades durante muito tempo de ter uma rubrica, um plafond, para obter obras de arte. Então os amigos faziam um bocadinho esse trabalho, eram eles que compravam e que depois ofereciam ao museu. Não terá sido sempre assim, mas em vários momentos houve a aquisição de obras de arte pelos amigos, portanto só a partir daí já estaremos a verificar que, no caso do Museu do Chiado, Museu Nacional de Arte Contemporânea, a prática, função e missão dos amigos, para além de reunir, aqueles mais interessados visitantes e no fundo aqueles que mais acarinham o museu, no ponto de vista do visitante e (...) daqueles que se preocupam com o museu mas que não fazem parte da estrutura do museu, da estrutura profissional e técnica. Este grupo de amigos, em particular, foi e tem sido um grupo de amigos com muito empenho e com muita dedicação não só ao museu, como a

complementar a ação do Estado, ou seja, partindo daquela ideia da iniciativa privada e da iniciativa da sociedade civil, dar um contributo concreto e não apenas formal, não apenas de circunstância, mas um apoio concreto à vida do museu, nomeadamente na questões das aquisições, nesse sentido eu acho que estes amigos, sei que há outros grupos de amigos muito dinâmicos, e com uma grande influência também a este nível, mas aqui também podemos identificar que foi um trabalho muito positivo para o próprio museu. Sim, porque também sabemos que na relação com os amigos, às vezes, há momentos menos bons, e até de conflito quando não deveria haver... chamam-se “amigos” ou têm outros nomes mas, digamos que o conceito é o mesmo, que é de apoiar. Não quer dizer que não haja opiniões mais críticas claro, isso faz parte dos amigos. E há reuniões periódicas com as direções do museu precisamente para que não haja distanciamento, mas sim, que haja uma aproximação. Enfim, acho que é preciso bom senso e equilíbrio nestas relações, porque os amigos também têm uma missão fundamental que é a de procurar que cada vez mais pessoas se comprometa a acompanhar de perto o museu e não apenas de vir visitá-lo uma vez na vida, ou duas ou três. E, portanto, isso também deve ser acarinhado pelas direções dos museus; eu tenho essa visão enquanto diretor deste museu. Nós não deveremos estar de costas voltadas para os amigos, mas sim, muito recetivos a aquilo que nos dizem, independentemente de, por vezes, ser no sentido crítico, mas faz parte trabalhar com eles. Por exemplo, posso dizer que desde que cheguei à direção do museu, há um ano e um mês, que passámos a ter por iniciativa minha, na nossa programação, todos os anos, uma exposição com a colaboração dos amigos porque são exposições de colecionador particular. Por exemplo, vamos ter este ano a inaugurar em junho, uma exposição da coleção do arquiteto Alberto Caetano que é um dos amigos do museu e tem uma excelente coleção de arte moderna e contemporânea, e até porque aí, faço eu enquanto diretor a ponte, com uma estratégia de afirmação em termos programáticos do museu. Quando a Dra. Raquel Henriques da Silva foi diretora entre 94 e 97, se não me engano, em que também havia exposições de colecionador, está bem que eram colecionadores com outra idade e com um peso na história da cultura portuguesa ou política bastante diferente mas, por exemplo, entre 94 e 97 houve exposições de coleções particulares, [nomeadamente] uma exposição do Manuel Brito, na altura ainda da Galeria 111, já faleceu entretanto, houve também a exposição do Mário Soares, a exposição da coleção do José Augusto França, historiador, e portanto essa lógica de ir mostrando algumas coleções particulares, sempre teve um grande apoio da parte dos amigos que entretanto

foi interrompida com a direção de Pedro Lapa. Eu quero regressar a essas exposições, claro na dose certa, uma vez por ano, uma exposição que mostra algumas coleções particulares e, com isso, estamos a tentar também criar uma aproximação entre os colecionadores; porque no contrato que fazemos para essas exposições há o compromisso por parte do colecionador de oferecer uma peça ao museu, portanto tudo isto gera aqui uma oportunidade melhorarmos a nossa coleção com o carinho que damos com a homenagem às coleções particulares. No fundo, tudo é um jogo de interesses e de conseguirmos beneficiar o trabalho que foi feito durante uma vida por parte desses colecionadores, mas também que isso tenha um retorno para a própria coleção do museu. Portanto eu diria que os museu, pelo menos falando e acentuando a minha direção, eu tenho muito interesse em que os amigos sintam este museu como um museu que tem uma direção com as portas abertas, recetivo a propostas concretas e sempre apoiando essa relação numa grande francesca e ao mesmo tempo numa grande transparência e numa construção a dois, no sentido que a direção é de facto quem dirige o museu, por isso se chama direção, mas os amigos podem dar um contributo muito, muito particular, e que pode ter influência na direção, desde que seja tudo com bom senso e equilíbrio, e isso é o mais importante. Todos nós sabemos que os amigos têm uma enorme intensão de melhorar os museus e não os prejudicar, por isso sabendo avaliar as coisas no momento certo, eu penso que é muito gratificante sentir que há um grupo de pessoas plenamente empenhado em ajudar este museu. Eu digo isto porque já houve direções que estiveram de costa voltas para os amigos, não interessa agora referir quais, os amigos que façam referência a isso, se acharem conveniente e eu falo da minha participação e do meu interesse; aliás os amigos poderão comprovar isso, que da parte desta direção não tem havido nenhum problema com os amigos, pelo contrário tem sido incrementada uma melhor relação do que aquela que já havia.

E quais são os objetivos do museu, num período de 3 anos, em que o grupo possa ajudar?

Muitas vezes, seja na aquisição de obras de arte ou no apoio de certas exposições, nós à vezes procuramos os amigos quase em SOS, os amigos também servem um bocadinho para isso, é como se fossem uma família; e, muitas vezes, [ajudam a] angariar mecenas para uma exposição específica. Nós temos dois mecenas que é o Millennium BCP e a Sonae, e a Lusitania ao nível dos seguros, mas a verdade é que há situações que nos

ultrapassam, que não foram perspectivadas à priori e, às vezes, são os amigos que nos podem ajudar ou a angariar dinheiro ou a conseguir encontrar um mecenas específico para uma situação concreta. Portanto, também nesse aspeto eu penso que os amigos têm um leque de ação, digamos assim, que não passa apenas por angariar pessoas interessadas, nem apenas por pontualmente fazerem uma campanha para adquirirem qualquer coisa. No fundo, são (...) pessoas no sentido de uma entidade que têm uma função e que nós sabemos que podemos recorrer a ela que, só se não puderem é que não nos ajudarão, tem por isso essa perspectiva de família (...). Acho que é importante enquadrar os amigos como parte da casa, não sendo parte que conviva e trabalhe aqui quotidianamente embora tenham acesso livre e tenho uma secretária para puderem fazer o seu trabalho e fazem aqui as suas reuniões, tudo isso é sempre enquadrado numa grande disponibilidade por parte do museu, porque não fazem parte da equipa mas fazem parte da família do museu.

Quantos membros existem aproximadamente, tem noção?

Não, não sei quantos são.

O que se pode fazer para ativar os membros menos ativos?

Sim, há uns que fazem parte da direção, da assembleia geral, do conselho fiscal, e que obviamente são mais ativos. Há outros que não fazendo parte da direção e dos corpos diretivos, participam com regularidade, mas eu diria que, por exemplo eu já assisti a algumas reuniões dos amigos, como convidado, porque o diretor é sempre convidado a estar presente; eu fui sempre, só não fui a uma que tinha compromissos inadiáveis, mas já assisti a várias e diria que as reuniões costumam ter entre 10 a 15 pessoas, ainda que o grupo seja muito mais vasto do que este número, mas essas são as pessoas que estão aqui, não diria quase sempre, mas que quando são chamadas vêm sempre. Mas esse é um grupo mais restrito de pessoas. Depois há um grupo de pessoas que no fundo paga a sua quota e faz o seu contributo financeiro para que os amigos possam ajudar o museu.

Acha que, de alguma forma, o grupo de amigos pode atrair pessoas ao museu, mesmo através dos benefícios que oferece?

Sim, os amigos do Museu do Chiado são muito dinâmicos a esse nível, têm uma programação própria, aliás no próprio *site* do museu tem uma parte que vai diretamente para o próprio site deles, digamos assim, e eles não só fazem visitas e organizam visitas, como trazem pessoas a este museu... claro que nós, diretor e equipa, achamos que eles podiam fazer mais, como o nosso serviço educativo pode fazer mais, estamos sempre à procura de melhorar, nada é perfeito; de qualquer forma eles são muito dinâmicos e procuram trazer o grupo. Também promovem visitas a outros museus. Tudo isso é absolutamente comum entre amigos dos museus. Mas sim eles tentam atrair mais visitantes por diversas formas de captação das pessoas.

E a divulgação do património e da coleção do museu, o GAM contribui, de alguma forma, para essa divulgação? E para dar a conhecer o museu e a sua coleção?

De algum modo, tudo o que é a nossa divulgação, depois eles repercutem para os seus canais para outras pessoas. Depois também procuram conciliar connosco algum tipo de programação ou de alguma visita ou de destaque de algumas obras que eles fazem, por exemplo, no site deles ou no *facebook* deles e, com isso, também nos ajudam a divulgar o nosso património, as nossas coleções. Acho que num modo geral, eles fazem também alguma coisa nesse sentido. Embora, eu diria que a característica mais definidora do GAM do MNAC é mais essa relação na angariação de fundos. A angariação de visitantes está presente mas não é tão forte. Há alguns momentos em que isso acontece mas sinto que, neste ano que passou, que os amigos que fazem parte da direção [do grupo] são muito dedicados à causa, muito disponíveis para estarem presentes quando é necessário, e quando observam certas situações. Por exemplo também estiveram reunidos com o Secretário de Estado da Cultura, procuram sempre pelo lado deles influenciar o poder para que este museu tenha melhores condições. A esse nível fazem um trabalho muito meritório e assinalável.

O museu tem alguns voluntários. Há alguma relação ou articulação ente os voluntários e os amigos ou são coisas distintas?

Já houve, este ano não houve mas tem havido noutros anos alguma relação entre o voluntariado e os amigos. Mas penso que este ano não terá acontecido. Mas sei que já houve momentos em que os amigos conseguiram arranjar voluntários para darem o seu apoio a algumas funções e tarefas do museu.

Quando pensa no futuro dos GAM (não necessariamente o GAM do MNAC) e pensando nas exigências que estão a ser feitas aos museus, de que forma os GAM podiam atuar mais ou serem mais úteis para os museus?

Na perspetiva da direção do museu, seria aconselhável reunir mais pessoas, obviamente, mais sócios ativos, que não pagassem apenas uma quota e que pudessem ser mais presentes: mais presentes nas inaugurações, na programação paralela que muitas vezes há em torno das exposições que temos. Bom, isso não é assim tão presente, ou seja, tirando 3 ou 4 pessoas não há propriamente um grupo que apareça com muita regularidade às nossas iniciativas. Há um grupo que aparece, 4, 5 ou 6 pessoas, a exposições. Os amigos fazem-se sempre representar, mas não propriamente num modo massivo, não estão propriamente em número que nós pudéssemos sentir que o apoio era também em número e não apenas no lado da intensão. Por isso, eu acho que a esse nível o grupo de amigos do Chiado podia fazer mais. No outro nível, ao nível de angariação de fundos e captação de mecenas, eu acho que este grupo de amigos trabalha bem e tem conseguido arranjar, muitas vezes, soluções extraordinárias e com bastante lucro, digamos assim, e bastantes vantagens positivas para o museu. Ao nível da relação com os mecenas e com o dinheiro, acho que este grupo é bastante dinâmico e tem bastantes contactos e procura arranjar soluções para o museu, procura e tem conseguido também alcançar resultados. Depois ao nível da participação dos sócios, os amigos aí podiam estar bem melhores, sem dúvida.

E como atrair pessoas mais jovens aos museus?

Há muitos fatores que contribuem para que haja mais pessoas interessadas em aderir aos museus, em estar presentes, em acompanhá-lo. É preciso que a população, a sociedade portuguesa tenha interesse nisso. Ora, a sociedade portuguesa não foi educada durante

décadas e décadas, quando eu falo de sociedade falo no sentido amplo, não foi educada para que isso fizesse parte da sua vida. Não, isso fazia precisamente parte das elites. Portanto, podemos perguntar “então passados 40 anos do 25 de abril ainda há...[eletismo]” há, porque se há coisa que está mais associada, não diria às elites, diria a uma certa exigência do intelecto e dos sentidos é precisamente a arte, a arte podemos falar também da música, do teatro, quer dizer tudo aquilo que é mais ousado, mais experimental, não tem um público vasto. Se nós fizermos exposições de artistas mais consensuais, obviamente já temos um público mais vasto. Se fizermos exposições em que expomos artistas e obras de arte que não são bem aceites, aí é mais complicado. Eu tenho muitas reservas sobre isso, ou melhor, não é reserva sobre esse intuito, é o modo como chegamos às pessoas, como nos disponibilizamos à pessoas e como podemos fazer com que as pessoas sintam estas casas, e os outros museus trabalharam esses mesmos propósitos adaptado às suas refeições e programas, como é que nós podemos fazer com que as pessoas se sintam bem aqui. Mas de resto, não podemos ceder, e esta é a minha posição muito firme, não podemos ceder à popularização daquilo que não é popular porque aí arriscamos, a uma transformação dos museus e das suas especificidades. Por exemplo o MNAA tem uma coleção específica bem diferente desta, o museu do azulejo é diferente deste... Uma coisa é tentarmos chegar às pessoas, outra coisa é vendermos a alma ao diabo, que é começar a trabalhar com a obsessão dos números e com a obsessão de chegar às pessoas, mesmo que as pessoas não queiram. Não se pode dar de comer às pessoas que não querem comer, é preciso ter algum cuidado, senão transformamos tudo numa programação popular e, às vezes, até popularucho. Eu não tenho nada contra o popular e o popularucho, as minhas origens são muito humildes e eu agradeço terem-me colocado na escola para eu me poder desenvolver, porque também tinha alguma apetência para isso, mas também porque tive condições para poder ter acesso à educação que os meus pais e os meus avós não tiveram, mas não é possível fazermos com que a pintura do século XIX ou os objetos dos anos 60 e 70 do século passado, que são do domínio conceptual, e que, portanto, requer alguma iniciação para as compreender, seja do domínio popular, porque não são. O que não quer dizer que não se tente aumentar o numero de pessoas com acesso ao museu, e cada vez haja mais pessoas.... Repare, o Picasso quando “fez” o cubismo também tinha poucos fãs e hoje cada vez que há uma exposição dele no Prado, há centenas e centenas de pessoas à volta do quarteirão para entrar. Portanto tudo isto é um processo, mas não é um processo que abdicou, é um processo que insistiu, são coisas

diferentes. Eu defendo que é importantíssimo insistirmos na divulgação e na educação das pessoas e portanto chamar as pessoas para aquilo que nós temos, não podemos abdicar do que nós temos, aquilo que é a nossa característica e a nossa especificidade para chegar à TVI. Isto não é o Big Brother, nós não temos que ter as audiências do Big Brother porque se um dia tudo se reduzir à expressão de popularidade do big brother, somos todos iguais, fazemos todos a mesma coisa e andamos todos a tentar mostrar o mesmo tipo de coisas, porque são as coisas que as pessoas estão à espera... as pessoas comem todas do mesmo prato, porque gostam e nunca querem experimentar nada. A dimensão dos museus consiste em dar outras visões às pessoas, outras perspetivas do que é a criatividade e o que é uma das áreas do ser humano mais dignas e mais fortes que é a criatividade. Há outras, e talvez maiores, mas esta é muito importante também. Ora, a criatividade não é uma coisa simples, não é a mesma coisa que ir ver o Ronaldo a marcar golos. São coisas diferentes e esta tendência para ver tudo pelos números... o Estado dantes puxava as pessoas para a sua elevação, agora o Estado baixa a sua elevação para chegar às pessoas e, este processo, é um processo de que tenho muitas dúvidas que seja eficaz e que inclusivamente seja o mais apropriado para as funções do Estado; o Estado tem que puxar pela carroça, desculpa a expressão, tem que puxar pelo comboio, é a locomotiva. O Estado tem essa responsabilidade porque recebe contributo financeiro de todos os cidadãos que pagam impostos. Se nós não tivermos uma atitude de responsabilidade e de exigência, ninguém mais terá. Porque se eu estivesse a gerir uma empresa privada, não estava preocupado com nada disto, estava preocupado, fundamentalmente, em ter lucro, e aí eu poderia baixar o nível em tudo o que fosse, mas o meu objetivo é que eu produzo eu faço este produto, eu tenho que o vender e tenho que fazer de tudo para o vender. Posso adicionar a isso alguma responsabilidade social mas o essencial de uma empresa é dar lucro. O essencial de um museu não é dar lucro, é educar as pessoas. Este sentido, que é mais antigo, é um sentido que está hoje descreditoado. Eu tenho muitas dúvidas.

Mas há muitos museus que estão a tentar voltar à dimensão educativa....

Lá está.. tudo isso faz parte da vida de um museu.. nós temos cá muitas escolas, temos um trabalho com vários escalões etários e com séniores, cada vez há mais séniores, a sociedade em geral está a envelhecer. O problema não é esse; esse é um trabalho que é muito importante que é de organizar os grupos e as pessoas e a ter uma informação

específica para uma visita guiada, a mim interessa-me muito que haja cada vez mais pessoas que voluntariamente venha ao museu, e não que venham num grupo organizado, isso também é importante porque se não fosse assim nem vinham, mas interessa-me perceber até que ponto podemos ter mais gente interessada em visitar os museus não apenas uma vez por ano, mas muitas vezes por ano. Os últimos dados do INE indicaram que as visitas a museus tem vindo a subir. Curiosamente, já estamos ao nível do cinema, o que não é muito bom porque o cinema baixou muito nos últimos anos, mas por exemplo em 2000, comparar o número de pessoas que ia ao cinema e aos museus estava muito distante, agora está muito próximo. Portanto, há um trabalho continuado da parte dos museus, de tutela do Estado central também. Não tem havido uma abdicação da função central de educar, educar no sentido da sensibilidade, da inteligência. Não vale a pena fazermos aquele tipo de argumento de que os museus “são caros e que agora até cortaram as entradas grátis ao domingo, antes a entrada gratuita era em todos os domingos e agora é só um de manhã”, porque as pessoas dão dinheiro por qualquer coisa que gostem, e o problema é isso: é gostarem. Porque se nós tivéssemos entradas gratuitas, as visitas não aumentavam por causa disso. Isso são desculpas que as pessoas usam para não se ligarem às coisas. Porque quando se querem ligar, seja 10 euros ou 100 euros, gastam. As pessoas vão a aquilo que lhes interessa. Nós só temos que fazer o seguinte: não é facilitar o acesso é fazer com que as pessoas se interessem.

E como se faz isso? Através das crianças?

Através das crianças sim, mas não só. Por exemplo criando condições de horário dos museus e dinâmica de programação dos museus para que eles possa estar abertos em horários pós laboral. Essa é uma questão que tenho lutado e que não é muito bem recebido no Estado; os museus não deviam fechar às 18h, deviam fechar às 20h ou ter por exemplo dois dias durante a semana que estivessem abertos até às 23h da noite. E ter programação que chamasse as pessoas cá. Nunca abdicando da programação, chamem-lhe elitista, eu chamo-lhe experimental, mais exigente, mas transformar o museu num espaço social e não apenas num espaço de contemplação do objeto ou de reflexão, embora nunca abdicando disso. E ter uma programação mais chamativa, por exemplo, este museu tem um jardim que no verão tem esplanada e que é mais chamativo, no fundo fazer uma programação que fizesse do museu um misto entre o espaço social, de lazer e ao mesmo tempo ter a cultura e as exposições, mas fazer as

exposições como deve ser e não que as pessoas pensem “agora vamos a um museu ver uma exposição”, não é esse alargamento que é fundamental. Não é o de ir buscar exposições cada vez mais fáceis, para trair aquelas pessoas que no fundo iriam ao parque de diversões. Não podemos transformar o museu num parque de diversões porque para isso há os parques de diversões. Porque se andarmos a misturar isso tudo, não podemos dizer que as pessoas venham para contemplar a obra de arte; não, as pessoas devem vir pela arte; podem ser chamadas também por outra coisa, mas essas outra coisa não pode ser maior que as próprias coleções, é apenas um complemento e não a substituição. É preciso equilibrar e manter a identidade. A mim não me interessa tanto a quantidade do visitante mas a qualidade do visitante, porque eu sei que aquele visitante que veio com interesse sai daqui mais reflexivo e sensível, é aquele tipo visitante para o qual os museus foram feitos, se estivermos sempre só a olhar para o número e não olhemos para a qualidade dos números, recorremos o perigo de termos muita gente mas pouco sumo.

Anexo 3 – Entrevista a Filipa Alves de Sousa

(Transcrição da entrevista gravada, que teve lugar no dia 22 de janeiro de 2015, entre as 13h e as 14h30)

Fale-nos um pouco sobre este grupo.

Este grupo (FAZ 15-25 da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva) surge a partir das necessidades e dos interesses dos próprios participantes. O grupo não surge para apoiar o museu, como é a principal função dos grupos de amigos do museu, mas surge para reforçar o papel social do museu. Neste caso, o museu diz “nós somos uma plataforma existente, temos redes de pessoas, de artistas, de parceiros, temos infraestruturas, temos uma programação e achamos que, olhando para tudo o que nós somos, podemos ser criadores de oportunidades para pessoas que, à partida, não têm oportunidades. Então este grupo surge para colmatar uma falha que existe na formação de jovens, neste caso. Surge como um criador de oportunidades para ajudar os jovens a desenvolver competências, a envolverem-se na produção de iniciativas, dando-lhes condições para *networking*, entre outras coisas. Portanto, é bastante diferente da função do GAM. São os interesses e as necessidades dos jovens que vão despoletar a programação do grupo.

E porquê jovens?

Tem a ver com a minha experiência pessoal. Essa experiência começou na sequência de uns motins que houve em Londres, em 2009 ou 2010, não me lembro bem, e nessa altura, eu trabalhava em Londres. Num só dia milhares de jovens saíram à rua a partir e a incendiar a cidade (...) então, o Governo apercebeu-se que há estes milhares de jovens que estão fora do contexto escolar, e universitário; muitos deles desempregados e sem nada que fazer; e que as instituições mais formais da educação não estavam a conseguir responder às novas necessidades da sociedade com esta dinâmica. Foi então que os museus assumiram o papel de educadores informais, mas com um papel mais forte. Os museus perceberam que não podiam oferecer apenas programação para as escolas, para as universidades ou para as famílias, porque estes jovens não vão ao museu. Tradicionalmente, quando se [fala] nos públicos dos museus, (...) consegue-se [atrair] desde crianças, inseridas nas escolas e com as famílias, até aos jovens de 16/18 anos. Depois há um *gap* em que, ou vêm os alunos das belas artes ou os alunos mais

especializados. [Se não for o caso] os museus perdem [o público com) a faixa etária entre os 16/18 e os 25 anos. Depois, uma pequena percentagem regressa [ao museu] depois dos 25 anos, porque constituiu família, porque descobriu que já gosta de museus ou porque já tem essa iniciativa. Contudo, há um gap enorme entre estas idades e, nas ofertas dos museus, não há, praticamente, nenhuma atividade para estas idades. Nas programações dos Serviços Educativos existem atividades para as crianças, e muitas vezes dizem [que essas atividades são para] crianças e jovens, mas obviamente um miúdo de 15 anos, não quer estar inserido numa atividade para uma criança de 12 anos. Aliás, a metodologia e a forma como o miúdo vai ser tratado, é completamente diferente. Depois, há a programação para adultos que são para idades a partir dos 15 anos. Obviamente, um miúdo de 16 anos não quer estar inserido num grupo onde estão pessoas de 40 anos. Para mim ficou lógico que havia a necessidade de trabalhar estes públicos de uma forma diferente. A forma como os podemos agarrar é oferecendo algumas coisas que lhes interessam, porque se não, eles também não vêm. Portanto, quando comecei este programa no Victoria and Albert Museum tentei compreender quem eram esses públicos, o que eles gostam e porque eles hão-de ir a um museu. Para estes públicos, à partida, os ídolos são as celebridades (...) são os artistas plásticos, artistas ligados à música, músicos de referência, ou celebridades do cinema. Eu pensei que se tivesse esta idade, adoraria conhecer os meus ídolos. Neste sentido decidimos trazer os ídolos para dentro do museu, se calhar não os da música, mas as pessoas que (...) os inspirem o suficiente para lhes mostrar que também eles podem crescer profissionalmente. A segunda questão que percebi foi que há uma falha enorme entre os jovens e o mundo real, ou seja, quando o jovem está na universidade ou na escola, está num espaço fechado. Quando perguntamos a um jovem “queres ser arquiteto?” ele não tem noção nenhuma do que é ser arquiteto no dia-a-dia. Aliás, muitas vezes nem se quer sabem as profissões que existem, porque nunca lhes foram mostradas. Eu lembro-me que quando eu conheci pela primeira vez uma *designer* de têxteis, já tinha vinte e muitos anos, pensei “olha que giro, se eu tivesse 15 anos, se calhar tinha escolhido esta profissão para a minha vida”, mas nunca me foi posto esta hipótese. Portanto, este grupo serve para dar possibilidade de procurar pessoas que fossem inspiradores e pessoas que mostrassem [aos jovens] o contacto com a realidade. Depois, (...) especialmente depois dos motins, [em Londres] toda a gente ficou com medo dos jovens; bastava um miúdo de 16/18 anos vestir uma camisola de capuz e entrar no museu para que fossem fechadas as portas e fossem mobilizados seguranças. Os jovens tornaram-se perigosos.

Portanto, o meu terceiro objetivo era desconstruir a ideia de que os jovens estão relacionados com ilegalidades e, se são, então [o museu deve] aproveitar esse empreendedorismo mas para coisas mais proveitosas e dar-lhes visibilidade num espaço tão institucional como é o espaço do museu. Assim, o museu aceita que o jovem entre de capuz, mas vai acreditar no jovem o suficiente para lhe dar responsabilidades; eles podem programar, filmar, expor o trabalho deles, ou o que seja. Portanto, pretende-se (...) dar visibilidade ao trabalho que estas pessoas vão fazendo. Como se faz isso? Pondo-os em contacto com artistas de topo, que sejam inspiradoras, que consigam trabalhar com eles e que, ao mesmo tempo, validem o trabalho que eles vão fazendo.

E como é que conseguem chegar aos jovens?

Em Londres, eu herdei um grupo de 6 ou 8 jovens que já tinham estado envolvidos num projeto e, portanto nós já sabíamos que [esses jovens] estavam interessados. (...) Era um grupo muito inconstante, de vez em quando apareciam uns ou outros. Quando saí, havia mais de 100 inscritos no programa e eu não fiz um esforço muito grande para os agarrar. Mas, a melhor forma de os ir buscar, é através das redes sociais e o passa palavra; não há nada mais eficaz do que um jovem dizer a outro que “há um projeto ótimo, que estou a gostar imenso, vem e experimenta”. Muitos dos jovens que estão aqui no Faz 15-25 souberam porque alguém lhes falou que este projeto era uma oportunidade única (...) e acabaram por se envolver. Portanto a forma mais eficaz é, para além de poderes ir às universidades ou escolas ou ir, a espaços, que em Inglaterra se chamam de Youth clubs, que consistem em associações para os jovens irem depois da escola ou universidade, o mais eficaz, no nosso caso, é através de redes sociais e o passa a palavra.

E o que faz um museu, neste caso o Museu ASVS aceitar um grupo desses na sua orgânica?

O museu não aceitou, o museu iniciou e acho que foi muito corajoso da parte da direção que acreditou muito neste projeto. Vem (...) da vontade que o museu tem de reforçar a sua missão como agente de transformação social. Também é importante dizer que isto é um projeto que funciona melhor num museu com uma escala quase humana. No V&A, apesar de funcionar, era bem mais complicado do que aqui, porque nós tínhamos 800

funcionários a trabalhar no museu e primeiro que se consiga organizar alguma coisa dentro do museu, era preciso uma data de documentação. Este é um museu com uma dimensão muito próxima e muito íntima e, além dessas características é um museu que está no centro da cidade, o que também facilita (...) porque os jovens podem vir para aqui de metro ou até a pé. Se estivéssemos nos subúrbios da cidade seria muito mais difícil; há vários fatores práticos. Depois há a vontade da direção querer assumir (...) o papel de responsabilidade social; este projeto mostra que isso é possível. Além disso, este projeto respeita a vontade da Vieira da Silva porque ela era mecenas e apoiava muito as gerações mais novas, principalmente de artistas. Portanto, este é bastante diferente de um projeto de amigos do museu. O objetivo deste projeto não é atrair pessoas para o museu e dar-lhes algumas contrapartidas, como um pacto com o museu, até porque os jovens não podem pagar. Mas é importante que se criem condições semelhantes aos grupos de amigos do museu, por exemplo, no primeiro mês foi óbvio que (...) [tinha que dar] aos jovens condições para eles entrarem no museu sem complicações, para tal criei um cartão do Faz que, no fundo, é semelhante ao cartão dos amigos do museu: dá desconto na cafetaria, tem entrada livre no museu, tem descontos nos livros. Por isso, assemelha-se um pouco ao grupo de amigos. Estes grupos de jovens são diferentes de outros grupos porque têm como plataforma o museu, e o museu tem exposições, fala-se da história, fala-se das exposições, mas não são só na área dos artistas, mas utilizando tudo o que o museu tem para oferecer porque por exemplo, nós temos membros que são de economia e de outras áreas. E num museu também trabalham contabilistas, economistas, e outros.

Quantos membros existem?

FAS: No meu grupo tenho 77 pessoas inscritas, sendo que nem todas estas pessoas estão constantemente envolvidas. Há muitas destas pessoas que estiveram envolvidas, mas que depois saíram para estudar ou trabalhar, ou seja, as pessoas participam até poderem e depois saem. Mas muitas delas continuam a querer estar na lista e a serem membros do faz e alguma forma, para continuarem a ser informados do que se vai fazendo, e eventualmente vão aparecendo nas atividades que formos fazendo. Mas eu diria que há uns 35 membros que estão regularmente envolvidos. E o grupo ainda não tem um ano (faz um ano em fevereiro).

Anexo 4 – Lista dos membros da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal

Associados Efetivos:

- Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga - Lisboa
- Grupo de Amigos do Museu do Mar - Cascais
- Círculo Dr. José de Figueiredo | Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis - Porto
- Amigos do Museu do Chiado - Lisboa
- Academia Portuguesa de Armas Antigas - Belas
- Liga de Amigos do Museu Militar do Porto - Porto
- Grupo de Amigos do Museu de Marinha - Lisboa
- Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arqueologia - Lisboa
- Associação de Amigos do Museu Etnográfico da Madeira - Ribeira Brava
- Liga de Amigos da Casa-Museu Mestre João da Silva - Lisboa
- Amigos da Casa-Museu João Moreira - Vila Nova de São Pedro - Azambuja
- Grupo de Amigos de Montemor-o-Novo - Montemor-o-Novo
- Liga de Amigos do Museu Escolar - Marrazes - Leiria
- Associação de Amigos do Museu Nacional Ferroviário - Entroncamento
- Associação Divulgadora da Casa-Museu Abel Salazar - S. Mamede de Infesta
- Liga dos Amigos do Museu Militar - Lisboa
- Amigos do Museu Nacional do Azulejo - Lisboa
- Liga dos Amigos do Museu de Macau - Lisboa
- Amigos do Solar Conde de Resende Confraria Queirosiana - Vila Nova de Gaia
- Sociedade dos Amigos do Museu Francisco Tavares Proença Júnior - Castelo Branco
- Grupo de Amigos do Museu do Caramulo - Caramulo
- Associação Portuguesa dos Amigos dos Castelos

- Associação Amigos de Monserrate
- Grupo de Amigos do Museu do Oriente
- Associação de Amigos do Museu Municipal de Penafiel
- Grupo de Amigos do Museu da Pólvora Negra

Associados Honorários:

- Maria de Vasconcellos e Sousa

Associados Beneméritos:

- Isabel Silveira Godinho
- António Xavier de Lima - Empreendimentos
- Fundação Banco Comercial Português
- Margarida Benito Garcia
- Estoril Sol
- Metropolitano de Lisboa

Fonte: <http://www.famportugal.pt/pt/?membros>, acedido a 24 de setembro de 2014

Anexo 5 – Diálogo com Isabel Silveira Godinho

Isabel Silveira Godinho é presidente da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal
(Recolhido no dia 20 de janeiro de 2015, entre as 13h e as 15h)

Isabel Silveira Godinho, presidente da Federação dos Amigos dos Museus Portugueses (FAMP), considera os amigos dos museus como “primos” dos voluntários, porque tal como os Amigos têm uma função importante para o museu, também os voluntários são essenciais para o funcionamento dos museus, pelo que adianta que os voluntários são por si só amigos do museu. No Palácio Nacional da Ajuda, onde foi diretora durante 32 anos, Isabel Silveira Godinho explicou que todos os voluntários registavam as horas e atividades, de forma a ser produzido um relatório anual. Para a presidente da Federação torna-se urgente dinamizar e ativar os grupos dos amigos dos museus pois acredita que estes grupos podem fazer ainda mais e melhor; acredita ser importante dinamizar e atualizar estes grupos. A título de exemplo, Isabel acredita que se a direção dos grupos de amigos tiverem conhecimento das competências e capacidades dos seus membros e perceberem quais as tarefas que gostam mais de realizar ou de que maneira podem contribuir para o Grupo, é uma forma de melhorar a atuação dos GAM (dá o exemplo de um bibliotecário reformado que pode dar apoio na organização da biblioteca, e de um engenheiro mecânico que pode ser responsável por assegurar o bom funcionamento das máquinas do museu). Para tal, refere que se torna fundamental motivar os seus voluntários e amigos, considerando que estes devem articular-se com os funcionários do museu para que todos tenham o mesmo brio profissional e a mesma filosofia de atuação. É necessário que eles se sintam parte do museu e que o museu os veja como tal.

Isabel Godinho acredita que para além das funções importantes que os GAM podem ter para o museu, eles têm um lado social muito importante. Os amigos e o voluntariado “têm uma parte humana que gera amizades, funcionando como uma família auxiliar ao museu”. Considera que os amigos dos museus, não devem contribuir apenas para a frente de acolhimento, ou contribuir monetariamente, mas sim, serem ativos. Admite que é necessário dinamizar o maior número de amigos, clarificando que cada amigo deve ter uma missão e um objetivo.

Também realça a importância do *fundraising* para um museu, considerando ser fundamental procurar parceiros que, de alguma forma, na sua política de atuação responsável conste apoios à cultura. Também nesta circunstância, os GAM são fundamentais pois admite que as pessoas têm uma larga rede de contactos e portanto, quantos mais amigos mais fácil será conseguir apoios, mecenas, doações, entre outros. A principal função da FAMP é dar apoio aos seus grupos, incentivando-os a que sejam mais ativos. Para a Presidente, a FAMP funciona como um “guarda chuva” que dá indicações mas que o dia-a-dia e todo o funcionamento depende dos membros dos grupos.

Anexo 6 – Diálogo com Isabel Cordeiro

Isabel Cordeiro trabalha no Serviço de Investigação e Apoio à Direção do Museu Nacional de Arte Antiga

(recolhido no dia 19 de janeiro de 2015, entre as 13h e as 14h30)

Para Isabel Cordeiro, do Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), os grupos de amigos cumprem um papel essencial para o museu. Destacando os amigos do MNAA, este grupo desempenha um papel fundamental para que o museu cumpra a sua missão. Para esse fim, refere também que é fundamental que o diretor do Museu mantenha uma relação estreita com o Grupo, adiantando que, quando ele identifica os problemas e, consequentemente, as oportunidades de mudança para o museu, deve pensar estrategicamente em que medida pode aproveitar o contributo e as ferramentas do seu grupo de amigos, passando a integra-lo na sua estratégia, para que consiga atingir as metas que definiu para o museu, num período de tempo.

Assim sendo, Isabel Cordeiro elucida que a função principal dos Amigos do Museu é apoiar o museu na concretização dos objetivos estabelecidos pela direção. A esse propósito, os GAM têm a função de desenvolver diversas atividades que vão de acordo com as necessidades do museu.

Segundo este testemunho, a função principal dos amigos é apoiar o museu na concretização dos objetivos estabelecidos pela direção. Acredita que o grupo dos amigos pode contribuir e influenciar a imagem do museu junto do público dado que, em muitas situações, são eles a “frente de acolhimento” de um museu, nomeadamente na receção de pessoas em exposições, na preparação de visitas guiadas, entre outras atividades. Considera que os amigos são importantes para a divulgação do próprio museu e da sua coleção, porque quantos mais membros tiver o grupo, mais pessoas poderão receber a informação do museu, adiantando que a informação divulgada através do boca-a-boca é um instrumento muito importante para o meio cultural.

Numa perspetiva social, Isabel Cordeiro acredita que os GAM podem quebrar barreiras culturais uma vez que o grupo de amigos é aberto a qualquer cidadão interessado. Ainda assim, adianta que a grande maioria dos membros atuais são adultos com mais de 50 anos ou reformados.

Por fim, não deixa de referir a importância de os museus trabalharem para várias partes interessadas. Para este caso, reforça a importância que o GAM tem em estabelecer parcerias com várias redes e entidades de forma a atingir mais e diversificado público. Em muitos casos, adianta que os GAM podem ajudar e apoiar o museu a estabelecer esses protocolos. Neste sentido, um outro exercício desempenhado pelos amigos é explorar a Responsabilidade Social das empresas para que elas se tornem eventuais mecenas ou patrocinadores, com o intuito de trazer benefícios para os museus e para as suas coleções.

De entre várias tarefas desenvolvidas, Isabel Cordeiro refere que o seu grupo de amigos tem um papel muito importante na catalogação, no acolhimento, na organização de visitas guiadas com o público e na organização de encontros com pessoas respeitadas (referindo a iniciativa “Obra em Foco”, que consiste na realização de encontros com personalidades de renome na área da História de Arte), sem descurar a importância da angariação de peças de arte e de mecenas, trabalho que ainda hoje se mantém.

Anexo 7 – Diálogo com Helena Coutinho

Helena Coutinho é tesoureira do Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga (recolhido no dia 24 de fevereiro de 2015, entre as 13h15 e as 14h30)

Do ponto de vista do Grupo, qual é a importância dos grupos de amigos para o Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA)?

O GAM surge como uma forma de participação cívica; como forma de participar no museu, de financiar e de apoiar. Esse apoio pode ser, por exemplo, através de atividades que promovemos no museu.

Quais serão as principais preocupações dos GAM para o futuro?

Vamos divulgar ainda mais o museu através do GAM, mas também através do financiamento e compra de obras de arte.

Qual os benefícios de pertencer à Federação dos Amigos dos Museus Portugueses?

Possibilidade de funcionar em rede e ter acesso e contacto com Grupos de Amigos de outros museus.

Existem empresas-Amigas do Museu em Portugal?

Sim, existem empresas-amigas e, nesses casos, a quota é superior. Mas também houve um caso em que foi a própria empresa que pediu para terem um cartão de amigo.

Atualmente, o Grupo de Amigos do MNAA ajuda na angariação de mecenas? Se sim como?

O Grupo de Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga é mecenas do museu. Ainda assim, também tem mecenas próprios, tentando procurar empresas que possam apoiar em situações futuras e específicas.

O GAM do MNAA continua a angariar novas peças para a coleção do Museu?

O museu determina o que é necessário e o Grupo tenta responder.

Acha que os Grupos Amigos do Museu contribuem para a atração de novos públicos? Se sim, como?

Nós divulgamos através das redes sociais. Ainda que a faixa etária predominante dos membros seja superior aos 50 anos, temos muitos “likes” de pessoas novas. Mas acho que o futuro passa por criar mais atividades para jovens, cursos, entre outras coisas interativas.

O GAM do MNAA desenvolve atividades educativas? Se sim, para que grupos de pessoas? E quais as suas vantagens?

Sim, organizamos visitas e conversas para o público em geral. Estamos a começar a organizar visitas aos fins-de-semana de modo a trair mais pessoas, principalmente aquelas que trabalham durante a semana.

Anexo 8 – Plano de Atividades do GAMNAA para 2014



CENTENÁRIO
1912-2012

GRUPO DOS AMIGOS DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

PLANO DE ACTIVIDADES PARA 2014-2015

Em 2014-2015, o GAMNAA continuará a desenvolver acções que contribuam para promover não só a imagem do grupo mas - e sobretudo - a do Museu Nacional de Arte Antiga.

Tem-se estabilizado nos últimos anos o plano de actividades que enquadra ao longo de cada exercício, por um lado, actividades programadas e inseridas em um modelo fixo mas flexível e, por outro, actividades e intervenções decorrentes das oportunidades e exigências de cada momento.

Em regra, toda a actividade se identifica com três linhas fundamentais:

A – O melhoramento cultural dos Associados, a sua ligação ao Museu e à causa da Cultura em geral, a promoção do Museu no exterior, a informação interna e externa sobre estas áreas de objectivos, bem como a intervenção pública em defesa dos interesses do Museu.

B – A angariação de fundos.

C – Como linha central, que radica na tradição mundial dos Amigos dos Museus e na própria história do GAMNAA, o financiamento de projectos do Museu. Sendo central, a sua programação coincide com o Plano do Museu, que assume.

ACTIVIDADES DO GAMNAA 2014

DIA DO AMIGO

No Dia do Amigo que se comemora por volta do dia 27 de Abril, realizar-se-ão visitas especiais às exposições temporárias do MNAA.

“CONVERSAS COM...”

Eduardo Lourenço “Conversa com... Retrato de D. Sebastião”, de Cristóvão de Moraes (22 de Janeiro).

António Mega Ferreira “Conversa com... A Conversação” de Pieter Hook (20 de Março)

Ao longo de 2014, outras “conversas” se seguirão.

APOIO A EXPOSIÇÕES DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

No decorrer de 2014, o GAMNAA manterá o seu apoio às várias exposições temporárias programadas pelo MNAA.

VISITAS GUIADAS A MUSEUS E EXPOSIÇÕES

Janeiro

- “O Brilho das Cidades. A Rota do Azulejo”, na Fundação Calouste Gulbenkian (dias 17 e 21).
- “A Paisagem Nórdica do Museu do Prado” no MNAA (dia 24).

Fevereiro

- “A Paisagem Nórdica do Museu do Prado” no MNAA (dia 5).

Março

- “A Adoração dos Magos” no MNAA (dia 12).

Abril

- “Obra Convidada - *A Virgem e o Menino*”, de Andrea del Verrochio vinda do Städel Museum de Frankfurt, (dia 23)

Maio

- “*Jóias de Ouro da Antiga Goa – Esplendores do Oriente*”, no MNAA (dias 6 e 14).

- “*Êxtase de S. Francisco*” de Luca Giordiano, sala do tecto pintado MNAA (dia 21).
- “*Reis e Mecenas Arte e Artistas da Corte dos Saboia (Turim 1730-1750)*” no MNAA (dia 28)

Junho

- “*Reis e Mecenas Arte e Artistas da Corte dos Saboia (Turim 1730-1750)*” no MNAA (dia 3).
- “*Desenhos Maneiristas do Norte de Itália*” no MNAA (dia 25).

Julho

- Obra Convidada - “*Lamentação de Cristo Morto*” de Antonio Allegri da Corregio, vinda da Galeria Nacional de Parma, no MNAA (dia 8).
- “*A paisagem nas colecções do MNAA*”. Visita que percorrerá várias das obras do MNAA onde a “paisagem” tem lugar destacado. Terminará com breve passeio pelo jardim. (dia 15)

Outubro –

- Em programação - Artes Decorativas;

Novembro

- Em programação - Mobiliário;

Dezembro

- Em programação - Escultura e pintura alusivas ao Natal.

VIAGENS DE ESTUDO

- Visita temática - *Alcobaça* (visitas guiadas ao Mosteiro de Alcobaça, e ao Mosteiro de Santa Maria de Cós. (22 de Fevereiro)
- *Viagem a Marrocos* (na rota de 350 anos da presença portuguesa em Marrocos). (1 a 8 de Março)
- Visita temática - *Runa e Varatojo* (vistas guiadas a ambas as abadias bem como ao Museu de Torres Vedras-Linhas de Torres). (3 de Maio)

Projectadas:

- *Viagem temática à Madeira* tendo como leitmotiv a visita ao retábulo da Capela-mor da Sé do *Funchal*, recentemente restaurado.
- “*Viagem Temática no trilho duma peça do MNAA*” a Roma. (A Virgem e o Menino de Hans Memling, circa 1485, do acervo do MNAA fará parte da Exposição dedicada a “Hans Memling et L’Italia” na Scuderie del Quirinale em Roma).

CURSOS

- Curso breve “Cores e Sons”: Do Impressionismo às Vanguardas, (dias 8 e 15 Fevereiro e 8 e 15 de Março). Formadora: Dr^a Teresa Castanheira, no MNAA.

ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

Continua o esforço de angariação de Sócios/Amigos, com especial enfoque em colectivos, nomeadamente Empresas/Mecenas .

- ALMOÇO NO JARDIM - Realizar-se-á em Junho um almoço de convívio dos Amigos no jardim do Museu.
- JANTAR ANUAL - O tradicional Jantar Anual dos Amigos está programado para Outubro.

COMUNICAÇÃO e VOLUNTARIADO

- As actividades, desenvolvidas pelo GAMNAA serão comunicadas através da Newsletter (trimestral), do site, do Blog e do Facebook .
- Prosseguirão em 2014 as actividades de Voluntariado do GAMNAA.

Lisboa, 25 de Março de 2014

O CONSELHO DIRECTOR



GRUPO DOS AMIGOS DO MUSEU NACIONAL DE ARTE ANTIGA

RELATÓRIO DE ACTIVIDADES – 2013

O Conselho Director apresenta o Relatório das Actividades realizadas em 2013.

1. Centenário do GAMNAA

Encerraram-se em 2013 as Comemorações do centenário do GAMNAA. Cremos que o grupos dos Amigos está de parabéns pelo êxito que tiveram as diversas manifestações integradas nas comemorações, permitindo-nos destacar, entre todas, a publicação do livro *Por Amor à Arte. Grupos dos Amigos do Museu Nacional de Arte Antiga. 100 Anos. 1012-2012*, e a série de conferencias por personalidade de relevo na vida portuguesa.

O livro – lançado formalmente no dia 6 de Fevereiro de 2013 – merecer a atenção de Marcelo Rebelo de Sousa, que o descreveu como “belíssimo” no seu comentários televisivo. Com efeito, o conteúdo da obra, da autoria de Celina Bastos e Marta Barreira Carvalho, é sob todos os pontos de vista exemplar; e a forma, devida ao talento de José Brandão, é digna do conteúdo.

No decurso de 2013, realizaram conferencia Vasco Graça Moura (sobre os Painéis de S. Vicente), Guilherme d’Oliveira Martins (sobre o “S. Pedro”, de Zurbarán) e Maria João Avillez (sobre o “Retrato de Senhora com um Rosário”). O êxito obtido neste iniciativa levou o Director do Museu, Prof. Doutor Antonio Filipe Pimentel, a sugerir ao GAMNAA que a continuasse para além do âmbito das Comemorações do Centenário.

As Comemorações terminaram oficialmente em 25 de Maio, com a realização do *Dia do Amigo*. A partir das 15h00 houve uma visita orientado pelo Director do Museu à notabilíssima exposição “A Encomenda Prodigiosa. Da Patriarcal à Capela Real de S. João Baptista”, seguida de visitas guiadas a peças oferecidas ao MNAA pelo grupos dos Amigos ou por Amigos individuais e à exposição “Nas Rtas do Mundo. Faiança Portuguesa dos Séculos XVI e XVII”. Perante grande assistência, a Orquestra “Concerto Moderno” deu um excelente concerto de música clássica, a que se seguiu um beberete.

2. Apoio a iniciativas do Museu

No decurso de 2013, o GAMNAA contribuiu, através do seu Orçamento próprio, com a importância de 9.929,98 para diversas actividades do Museu, salientando-se o apoio de 6.946,18 atribuído para a montagem da exposição **Vita Christi – Marfins Luso-Orientais** e para a impressão do respectivo catálogo. A exposição, esteve patente ao público de 7 de Dezembro de 2013 a 2 de Março de 2014 na Sala do Tecto Pintado.

Os restantes apoios atribuídos ao Museu por intermédio do GAMNAA estão indicados nas Cotas de 2013.

3. Visitas guiadas a exposições, Museus, Palácios e Igrejas

Com o elevado número de participantes, que normalmente esgotaram a capacidade de cada visita (nalguns casos houve que proceder a desdobramento), realizaram-se em 2013 as seguintes visitas guiadas:

Visitas a Exposições

“As Idades do Mar”, na Fundação Calouste Gulbenkian (2 visitas)

“Via Crucis. A Paixão de Cristo”, na Galeria D. Luís I, Palácio Nacional da Ajuda.

“Judith com a Cabeça de Holofernes”, quadro de Lucas Cranach, o Velho, da colecção do Metropolitan Museu de Nova York, no MNAA (“Obras Convidada”)

“Deambulações. Desenhadores Franceses em Portugal nos Séculos XVIII-XIX, no MNAA

“Ilusionismos. Os Tectos Pintados do Palácio Alvor”, no MNAA

“A Encomenda Prodigiosa. Da Patriarcal à Capela Real de S.João Baptista”, no MNAA

“Vieira da Silva. Agora”, na Fundação Vieira da Silva-Arpad Szenes

“Joana de Vasconcelos”, no Palácio da Ajuda

“Virgem e o Menino com Santa Bárbara, santa Isabel da Hungria e um doador (Jan Vos)”, quadro de JAN van Eyck e ofcinaproveniente da Frick Collection, no MNAA (“Obra Convidada”).

“Nas Rotas do Mundo. A Faiança Portuguesa dos Séculos XVI a XVIII”, no MNAA.

“Árvores. Desenho estrangeiro e português “séculos XVI a XIX”, no MNAA

“O Consumo Feliz. Publicidade e Sociedade no século XX”, no Centro Cultural de Belém.

“Retratos de Carlos IV, rei de Espanha, e de Maria Luísa de Parma, Rainha de Espanha”, de Goya, no MNAA (Obras Convidadas)

“Sob o Signo de Amadeo. Um Século de Arte. 30 anos do CAM”, no Centro de Arte Moderna José de Azeredo Perdigão.

“O Belo vermelho. Desenhos a Sanguínea (séculos XVI a XVIII)”, no MNAA.

“Da Natividade à Paixão”, visitando o Presépio, a Capelas das Albertas e a exposição “Vita Christi”, no MNAA.

Realizou-se em Junho uma visita guiada sob o tema “Percorrendo os jardins” nos quadros expostos no Museu, seguida de uma vista comentada ao **Jardim do MNAA**.

Visitas a Museus e outras Instituições

Capela de S.João Baptista, Igreja de S. Roque, em Lisboa (2 visitas)

Biblioteca do Convento dos Paulistas, na Igreja de Santa Catarina, em Lisboa.

MNAC, Museu do Chiado (Exposição Permanente. 1850-1975), (2 visitas)

Museu da Carris, em Lisboa

Museu Nacional de Etnologia, Lisboa (Reservas visitáveis)

Palácio do Marquês de Pombal, em Lisboa.

4. Viagens de Estudo

Coimbra – Visita ao Museu Machado de Castro (1dia)

Passeio temático: Palácio da Mitra, Igreja de Santo Antão do Tojal e Palácio do Correio-Mór (1 dia)

“No Trilho de S.Lucas” – Viagem de estudo à Flandres (Bruxelas e Amsterdão). Em Bruxelas, visita à Exposição “The Heritage of Rogier van der Weyden”, onde esteve patente a obra de Hugo van der Goes “S.Lucas pintando a Virgem”, do acervo do MNAA.

5. Cursos e “Workshops”

Com elevada participação, realizou-se em Maio de 2014 um *workshop* de iniciação às técnicas de gravura, organizado pela Galeria Diferença e orientado pelo Prof. João Pedro Cochofel.

Em Outubro, teve lugar o Curso Breve “Cores e Sons: o cruzamento entre a Pintura e a Música desde a Idade Média até meados do séc. XIX, ministrado por Teresa Castanheira.

6. Actividades de convívio

Em 28 de Junho realizou-se no jardim do Museu um almoço de convívio, com a presença de numerosos Amigos.

O **Jantar Anual** dos Amigos teve lugar na noite de 24 de Outubro, com a participação de 160 Amigos e seus Convidados.

7. Voluntariado

Manteve-se em 2013 o Grupo de Voluntários do GAMNAA que prestam serviço no átrio do Museu, dando informações aos visitantes, procurando angariar novos Amigos e, sempre que lhes é pedido, dando informações sobre o Museu e o seu acervo. No período de Natal, como é habitual, o Conselho Director ofereceu um almoço aos Voluntários, em agradecimento pelos excelentes serviços por eles prestados graciosamente.

8. Comunicação

Foram publicadas em 2013, três números da *Newsletter* e actualizaram-se permanentemente o *Blog* e o *Facebook* do GAMNAA.

9. Movimento de Associados

Em 2013, verificou-se o seguinte movimento de Associados:

Novos Associados	— 87
Anulados	— 1
Desistências	—15
Falecimentos	— 3

Em 31 de Dezembro de 2013, o número total de Amigos era de 739, o que representa um acréscimo líquido de 86 relativamente a 31 de Dezembro de 2012, cerca de 10%.

A inscrição de novos Associados mantém uma tendência crescente, passando de 80 em 2012 para 87 em 2013.

10.Assistente do Conselho Director

A Assistente do Conselho Director, Helena Guimarães, solicitou a cessação das suas funções com efeitos a partir de 31 de Dezembro de 2013. O Conselho Director lamenta sinceramente a perda de uma colaboradora que com tanta dedicação, inteligência e competência trabalhou para o GAMNAA.

Em substituição de Helena Guimarães, o Conselho Director passou a contar com a colaboração de Solange Stevens, que desde há alguns anos e até aqui fazia parte do Corpo de Voluntários do GAMNAA.

O Conselho Director apresenta o seu profundo agradecimento ao Prof. Doutor António Filipe Pimentel, Director do MNAA, e a toda a equipa que trabalha no Museu, pelo excelente apoio e devotada colaboração que deram ao Grupos dos Amigos durante o ano de 2013.

Lisboa, 21 de Março de 2014

O CONSELHO DIRECTOR

Anexo 10 – Entrevista a Adelaide Duarte

Adelaide Duarte é vice-presidente do Grupo dos Amigos do Museu Nacional de Arte Contemporânea

(Transcrição da entrevista gravada, que teve lugar no dia 27 de março de 2015, entre as 18h e as 18h45)

A nova direção do MNAC foi eleita em fevereiro deste ano. Quais são os objetivos do grupo para o museu e em que medida as suas tarefas podem vir a ser importantes para o museu?

O grupo, chama-se Os Amigos do Museu do Chiado, e, como pode ler nos nossos estatutos, o objetivo do nosso grupo dos amigos é apoiar toda a programação do museu do chiado. Portanto através da divulgação, através da participação das atividades que o museu desenvolve, e apoiamos também através de uma programação própria com autonomia mas que tem por objetivo trazer público ao museu, dar a conhecer a coleção do museu e contribuir, em suma, para a dinamização do museu. Esse é o objetivo central, uma vez que o museu serve como uma espécie de instrumento para divulgação, não a apenas a coleção mas também a programação, de modo a captar público, ou seja a trazer pessoas à instituição. É uma associação que tem 20 anos, fundada em 1995, teve fases mais ativas que outras, neste momento está numa fase ativa.

Quantos sócios existem atualmente?

Atualmente existem 100 associados, é um grupo de pequenas dimensão. Mas nem todos são pagantes porque nem todos os sócios cumprem as suas obrigações de associado. É um grupo que trabalha por gosto, por prazer em divulgar e ajudar a instituição a ter mais visibilidade. Esse é a principal função. Nos nossos estatutos, que estão online, tem a função do grupo, a nossa missão, as nossas atividades, inclusive online também temos o Relatório de Atividades. A nossa direção que acabou de ser escrutinada em fevereiro último, definiu duas linhas de trabalho, duas linhas estratégicas: uma que tem que ver com um ciclo que se intitula “Colecionar a Arte” que consiste em convidar colecionadores de arte moderna e contemporânea a darem a conhecer as coleções ao público e às pessoas que frequentam o museu e que têm interesse pela arte moderna e contemporânea. O objetivo é trazer colecionadores cujas coleções se enquadram no arco temporal da coleção do museu, é uma espécie de complementaridade à coleção do museu. A outra linha é a de organizar exposições temporárias também a partir de coleções particulares, sempre respeitando a linha temporal do museu e, portanto, dar a conhecer e permitir construir pequenas narrativas. Vamos ter agora em julho a primeira exposição do colecionador Alberto Caetano que esteve também no nosso grupo “Colecionar Arte” do ano passado, e portanto essa vai ser a nossa primeira exposição. As outras irão também decorrer, não sei ainda com que periodicidade. O objetivo era ser de dois em dois anos, mas logo se verá porque tem que ser sempre em diálogo com o museu. Fundamentalmente, as duas linhas estratégicas são essas. Há também um grande

objetivo: uma associação desta natureza deseja contribuir na angariação de aquisições. Esse não é um objetivo muito simples de cumprir porque somos de facto uma associação pouco numerosa. No entanto, como pode ver no site online, já foi possível fazer a aquisição de algumas peças, sempre com a proposta do diretor, porque nós trabalhamos sempre em diálogo com as políticas que o diretor pretende implementar. Portanto, há essa linha também de aquisições. Depois fazemos as visitas guiadas, entre outras atividades.

As visitas guiadas são para um público específico ou geral?

As visitas guiadas são preferencialmente para os associados, mas vêm sempre outro público. Enfim todo o público que estiver interessado no tema da exposição, obviamente que será bem vindo, sem qualquer restrição.

Quando fala na angariação de mais público, que público destaca?

O público em geral. Um público absolutamente transversal. Não digo que poderei trazer para este tipo atividades, isto é, para uma conferência sobre um colecionador privado, uma escola, este tipo de atividades é para um público adulto.

Têm alguma parceria com alguma associação par, e não só?

Nós fazemos parte da Federação portuguesa mas não temos nenhuma parceria.

Em que medida essa parceria é positiva para a atuação do grupo?

É uma questão de acompanharmos a atividade dos nossos colegas, percebermos como eles trabalham. Claro que cada museu tem a sua especificidade, portanto tem que haver a adaptação ao museu em causa, mas os objetivos são transversais. Todos os grupos de amigos têm como função apoiar o respetivo museu, na angariação de peças para áreas em que a coleção é mais deficitária, etc. A esse nível, as funções são transversais.

Em que medida os grupos dos amigos dos museus no geral podem atualizar-se e ter um papel mais interventivo no museu?

Falando pela nossa associação, nós somos de facto uma plataforma de apoio às iniciativas do museu na sua programação; sempre voltada mais para a programação do que para a angariação de peças. Embora façamos um esforço muito grande de responder a esse aspeto. O objetivo é colocar o público a circular no museu.

